

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



TESIS DOCTORAL

La reputación corporativa digital
Propuesta metodológica de un modelo de medición

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Ignacio de Pinedo Palomero

DIRECTORES

María Francisca Blasco López
Víctor Molero Ayala

Madrid, 2017



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

TESIS DOCTORAL

La Reputación Corporativa Digital.

Propuesta Metodológica de un

Modelo de Medición.

REALIZADO POR: Ignacio de Pinedo Palomero

DIRIGIDO POR: Doctora María Francisca Blasco López
Doctor Víctor Molero Ayala

15 de septiembre 2015

Agradecimientos

Este proyecto no hubiera sido posible sin la ayuda de una serie de personas que empujadas por el interés de generar conocimiento y difundirlo, me brindaron su respaldo y ayuda para poder desarrollarlo. A ellas quiero, a través de estas líneas, agradecerles su apoyo constante sin el cual no hubiera sido capaz de llevarla a buen término.

En primer lugar a Coque Pons y Connie Tamayo, las creadoras del *Índice de Reputación Digital* DRINDEX, que tuvieron la generosidad de compartir conmigo su criatura, su sabiduría y gran parte de los datos de campo que se emplean en la investigación.

A mi co-directora de tesis Francis Blasco, que supo apreciar el valor científico de esta línea de investigación, ayudándome a encauzarla en un proyecto de tesis doctoral.

Y muy especialmente, a mi co-director Víctor Molero, que no sólo me animó a ampliar mi formación con la búsqueda de un doctorado, sino que con su paciente y cariñosa mentorización ha hecho posible que cumpliera todas las etapas para alcanzar el final de este viaje.

Dedicado a mi padre, que hizo todo lo posible por darme una educación. Y también me enseñó a montar en bicicleta.

Y a mi mujer, que me proporciona la energía, la inspiración y el equilibrio para escribir esta tesis. Y muchas otras cosas.

ÍNDICE

0. RESUMEN Y ABSTRACT.....	8
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.	14
1.1. Introducción al tema de investigación.	14
1.1.1. La reputación: una breve introducción.	14
1.2. La revolución de internet.	17
1.2.1. Internet y el marketing.	19
1.2.2. La gestión de la reputación corporativa en el entorno digital.	21
1.3. Planteamiento del problema a estudiar.	23
1.4. Objetivos del proyecto de tesis.	25
1.4.1. Área temática	25
1.4.2. Objetivos específicos de la investigación.	27
1.5. Contenidos y estructura del proyecto.....	29
1.6. Relevancia e interés del tema a investigar.....	33
1.6.1. Crecimiento de Internet.	33
1.6.2. Internet en España.	40
1.6.3. El auge de la reputación corporativa.....	49
1.6.3.1. La reputación corporativa en la empresa española.....	50
1.6.3.2. Algunas experiencias de empresas españolas.	53
1.7. Resumen del capítulo.	55
2. MARCO TEÓRICO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.	57
2.1. Introducción a la reputación corporativa.....	57
2.1.1. El concepto del <i>stakeholder</i>	57
2.1.2. Definición de reputación corporativa.....	59
2.1.3. Valores y beneficios de la reputación corporativa.....	72
2.1.4. Reflejo de la reputación corporativa en la valoración financiera.	80
2.2. Identidad, imagen y reputación.	85
2.2.1. Confusión entre identidad, imagen y reputación.....	85

2.2.2. Relación entre Identidad, Imagen y Reputación	97
2.3. Los sistemas de medición de la reputación corporativa.	101
2.3.1. Constructos multidimensionales de reputación.	101
2.3.2. Modelos basados en las expectativas sociales.....	106
2.3.2.1. Fortune Compañías Mas Admiradas (<i>Most Admired Companies</i>).	106
2.3.2.2. Cociente de Reputación (<i>Reputation Quotient</i>).....	110
2.3.2.3. Modelo de Schwaiger.	114
2.3.3. Modelos basados en la personalidad corporativa y en la confianza.	118
2.3.3.1. Escala de Personalidad Corporativa (<i>Corporate Personality Scale</i>).	118
2.3.3.2. Escala de Credibilidad Corporativa (<i>Corporate Credibility Scale</i>).	120
2.3.4. Modelos híbridos y <i>multistakeholder</i>	122
2.3.4.1. RepTrak.....	123
2.3.4.2. MERCO.....	127
2.4. Concepto de reputación digital.	132
2.4.1. Definición de reputación digital.	133
2.4.2. Percepción y visibilidad <i>online</i>	136
2.5. Modelos de medición de la reputación digital.	136
2.5.1. Modelos de medición de la web.	137
2.5.2. Modelos académicos de reputación digital.	140
2.5.3. Modelos de la industria de visibilidad e influencia.	148
2.6. Resumen del capítulo.	154
<u>3. MARCO TEÓRICO DEL MARKETING DIGITAL.....</u>	<u>157</u>
3.1. La reputación como disciplina del marketing corporativo.	158
3.2. El marketing en la era digital.....	163
3.2.1. La comunicación y desintermediación <i>online</i> : los mercados como conversaciones.	165
3.2.2. El canal <i>online</i> como nuevo canal de distribución.	168
3.2.3. Nuevos canales de marketing digital: el buscador y las redes sociales.	173
3.2.3.1. Marketing de Buscadores o <i>Search Engine Marketing</i>	173
3.2.3.2. Marketing en Medios Sociales o <i>Social Media Marketing</i>	178
3.2.4. El consumidor digital.	180
3.2.5. Concepto de marketing digital.	183
3.3. Fases del marketing digital.....	189
3.3.1. Fase de “Tráfico a la web”.	193
3.3.2. Fase de “Conversión en la web”.	197

3.3.3. Fase de “Relación digital con el cliente”	203
3.3.4. Fase de “Reputación digital”	206
3.4. Credibilidad de las fuentes digitales de información.	213
3.5. Resumen del capítulo.	222
<u>4. METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN PARA MEDICIÓN DE FENÓMENOS SOCIALES. .225</u>	
4.1. Concepto de medición.	226
4.2. Elementos de la medición.	229
4.3. Procesos de construcción de modelos y escalas.	231
4.3.1. Validez de una escala.	240
4.3.2. Fiabilidad de una escala.	242
4.3.3. Índices.	247
4.4. Resumen del capítulo.	250
<u>5. CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE REPUTACIÓN ONLINE.</u>	252
5.1. Diseño metodológico.	252
5.2. Dominio del constructo.	255
5.2.1. Definición del objeto.	255
5.2.2. Fuentes del constructo.	256
5.3. Generación de ítems.	265
5.3.1. Identificación de los elementos.	266
5.3.2. Selección de los ítems.	270
5.3.3. Cualificación de los ítems del constructo.	272
5.4. Recogida de datos.	274
5.4.1. Empresas analizadas.	275
5.4.2. Fecha y localización geográfica de la extracción de datos.	275
5.4.3. Datos recogidos.	277
5.4.4. Clasificación de los datos.	279
5.5. Purificación de la medida: resultados pilotos.	287
5.5.1. Resultados de los primeros pilotos.	287
5.6. Diseño de la escala.	288
5.6.1. Dimensiones del constructo.	289

5.6.2. Agregación de la información.....	290
5.6.3. Operacionalización del <i>Índice de Reputación Digital (DRINDEX)</i>	294
5.6.3.1. Índice DRINDEX del instante.	295
5.6.3.2. Índice DRINDEX total.....	299
5.7. Evaluación del modelo.....	303
5.7.1. Estabilidad y causalidad de la medida.....	304
5.7.1.1. Estabilidad del conjunto.	304
5.7.1.2. Análisis del <i>Top5</i> y <i>Bottom5</i>	306
5.7.2. Análisis de la estabilidad mediante regresión lineal.	310
5.7.3. Validación externa.....	313
5.7.4. Comparación con MERCO.....	314
5.7.4.1. Comparación cuantitativa.....	315
5.7.4.2. Comparación cualitativa.	318
5.8. Resumen del capítulo.	322
<u>6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</u>	<u>325</u>
6.1. Conclusiones generales del proyecto.....	325
6.1.1. Cumplimiento de los objetivos planteados.....	325
6.1.2. Resumen de aportaciones.	330
6.2. Limitaciones del estudio.	331
6.3. Futuras líneas de investigación.	333
<u>7. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....</u>	<u>337</u>
7.1. Referencias.....	337
7.1.1. Referencias bibliográficas.....	337
7.1.2. Referencias web.	367
7.2. Anexos.	370
7.3. Índice de tablas, figuras, gráficos y anexos.	380
7.3.1. Índice de tablas.....	380
7.3.2. Índice de figuras.	381
7.3.3. Índice de gráficos.....	382
7.3.4. Índice de anexos.	384

0. RESUMEN Y ABSTRACT.

RESUMEN.

La reputación corporativa es reconocida por el entorno académico y empresarial como uno de los activos clave en la generación de valor sostenible para una compañía. Esta disciplina surge tímidamente como concepto en la década de los 80, genera sus bases en los 90 y principios de los 2000, y empieza a ser adoptada masivamente por las empresas de referencia en la primera década del siglo XXI. Desde entonces, la reputación corporativa ha ido ganando importancia en el seno corporativo, aprovechando de sus múltiples beneficios para la empresa: indicador de la calidad de las acciones de la compañía; multiplicador del valor de la marca; impulsor de la confianza del consumidor y de la fidelización de los clientes; captador de empleados y proveedores de talento; elemento clave en la reducción de costes y mantenimiento de precios; catalizador de la atracción de inversiones y cotización al alza de las acciones; motor de innovación y diferenciación; y generador de barreras a la competencia.

Por todo ello, reconociendo a la reputación corporativa como un activo estratégico que genera tamaño valor, la empresa toma conciencia de que no puede mantenerse pasiva ante la misma, por lo que empieza a gestionarla de manera proactiva, adoptándola como una disciplina clave del marketing corporativo, desarrollando departamentos para gestionarla y obteniendo una alta involucración de la alta dirección para su liderazgo y seguimiento.

Pero nada se puede gestionar eficientemente si no se puede medir, y además no podemos medir lo que no está definido. Con este fin se intenta fijar el concepto de reputación desde diferentes disciplinas académicas y desde la industria (sin demasiado consenso, como subrayan Schultz et al., 2000), mientras que en paralelo se desarrollan diferentes metodologías para poder medirla. El *Reputation Quotient* (Fombrun, 1997), es

probablemente la primera aproximación científica para la medición de la reputación corporativa desde un punto de vista multidimensional y con una aplicación práctica para la industria. A este estudio le siguen muchos otros, como el MERCO (Villafañe, 1999), la Escala de Personalidad Corporate (Davies et al., 2003) o el RepTrak (*Reputation Institute*, 2006), entre otros. Estas metodologías de medición de la reputación corporativa han ido sofisticándose añadiendo nuevas dimensiones y adoptando un enfoque *multistakeholder*.

En los últimos cinco años, la relevancia de la reputación corporativa y su preocupación por parte de las compañías ha aumentado aún más si cabe por un tema coyuntural –la desconfianza de los *stakeholders* ocasionada por la reciente crisis– y por otro claramente estructural –el desarrollo de internet que genera unas nuevas dinámicas que empoderan a los individuos frente a las empresas–.

Efectivamente, en paralelo con este auge de la reputación corporativa, estamos asistiendo a la revolución digital, que se inició con el nacimiento de la *World Wide Web* gracias a los principios desarrollados por Tim Berners-Lee en 1989, comenzó a ser adoptada por las empresas como canal de marketing y de distribución a principios de los 2000, y se expandió exponencialmente en la última década con la aparición de las redes sociales, la popularización del motor de búsqueda y la adopción universal de los *smartphones*, constituyendo el fenómeno de la Web 2.0 o internet de los usuarios. Este imparable crecimiento de internet está generando tal transformación de los modelos productivos, económicos, informativos, sociales y de consumo que nos lleva a plantearnos que tal vez no estamos siendo testigos de una época de cambios, sino de un cambio de época.

Ante estas nuevas dinámicas, el marketing evoluciona hacia un marketing digital, que emplea las tecnologías y herramientas digitales para generar notoriedad de marca, atraer y convertir a los consumidores, desarrollar una gestión relacional con los clientes y especialmente, construir una reputación digital de las marcas y empresas.

En este nuevo contexto en que el consumidor, habilitado por la tecnología, experimenta un empoderamiento frente a la empresa, y en el que los medios tradicionales pierden

credibilidad frente a la información que se difunde en el entorno digital, es especialmente crítico el seguimiento y control de la reputación corporativa, una reputación que en internet se hace mucho más dinámica y expuesta a la influencia de terceros. Pero, por ello mismo se pone en cuestión si las herramientas y metodologías antes descritas –que las empresas siguen usando habitualmente para interpretar y gestionar la reputación, y que son anteriores al nacimiento de la Web 2.0– mantienen su validez en la actualidad, y específicamente, si son capaces de interpretar el fenómeno de la reputación digital, de la que no encontramos apenas definiciones ni modelos de medida en el marco científico o industrial.

Por ello, este trabajo intenta responder a la siguiente pregunta: **¿cómo podemos medir eficientemente la reputación corporativa en el entorno digital?**

Como una solución a esta problemática proponemos una metodología cuantitativa *webmétrica* que agrega las diferentes fuentes de datos del entorno digital, *curadas* y extraídas mediante la lógica del motor de búsqueda, replicando así la dinámica de construcción de percepciones del usuario digital. Estos datos son interpretados y clasificados en función del sentimiento que generan sus contenidos a los usuarios y del origen de los mismos, y dotados de un efecto recuerdo incorporando información de periodos anteriores. De esta manera se intenta replicar el conjunto de percepciones presentes y pasadas que configuran la reputación. El constructo resultante de esta metodología es el *Índice de Reputación Digital (DRINDEX)* que permite trazar y clasificar la reputación digital de las empresas.

Creemos que esta investigación aporta una nueva perspectiva a la temática de la reputación digital y del marketing digital, añadiendo valiosos inputs al escaso marco teórico existente sobre estas materias. Pensamos además que el índice resultante tiene enorme validez para el entorno empresarial.

ABSTRACT.

Corporate reputation is recognized by both the academic and the business environments as one of the key assets in generating sustainable value for a company. This discipline emerges timidly as a concept in the 80s, generates its bases in the 90s and early 2000s, and begins to be massively adopted by the leading companies in the first decade of the century. Since then, corporate reputation has become increasingly important in the corporate ecosystem, taking advantage of its many business benefits: indicator of the company product and services quality; multiplier of the brand value; driver of consumer confidence and customers loyalty; recruiter of employees and suppliers talent; key element in cost reduction and price stability; catalyst for investment attraction and stock value increase; engine of innovation and differentiation; and competitive barrier.

Therefore, having recognized the importance of corporate reputation as an strategic asset capable to generate sustainable value, corporations can not stay passive behind it, so they start to manage reputation proactively adopting it as a key corporate marketing discipline, developing departments to manage it and obtaining a high degree of top management involvement for its steering and monitoring.

But nothing can be managed efficiently if it is not measured, and nobody can measure what is not defined. To this end, various academic disciplines and industry sources have tried to chisel the concept of corporate reputation (without much consensus, as quoted by Schultz et al., 2000), and to develop in parallel different methodologies to measure it. The Reputation Quotient (Fombrun, 1997), is probably the first scientific approach to measuring corporate reputation from a multidimensional point of view while seeking a practical application from industry standpoint. Many other studies followed, as MERCO (Villafañe, 1999), Corporate Personality Scale (Davies et al., 2003) or RepTrak (Reputation Institute, 2006), among others. These methodologies for measuring corporate reputation

progressively became more sophisticated by adding more dimensions and adopting a multi-stakeholder perspective.

In the past five years, the importance of corporate reputation and its concern by companies has increased even further by a conjunctural circumstance –an overall distrust on companies raised by the recent economic crisis– and to a clearly structural reason –the exponential development of internet generating new dynamics that empower individuals against companies–.

Indeed, in parallel with the rise of corporate reputation, we are witnessing the digital revolution, which begun with the birth of the World Wide Web through the principles developed by Tim Berners-Lee in 1989; was promptly adopted by companies as a channel for marketing and distribution in early 2000s; and expanded exponentially in the last decade with the raise of social networks, the popularity of the search engine and the universal adoption of smartphones, constituting the phenomenon of Web 2.0 or the internet of users. The unstoppable growth of the Internet is creating such a transformation of the productive, economic, informational, social and consumption models that leads us to consider that perhaps we are not witnessing a time of change, but a change of an era.

Given these new dynamics, marketing evolves into a digital marketing, which employs digital technologies and tools within the internet ecosystem to build brand awareness, attract and convert customers, develop customer relationship management and especially build an online reputation of brands and companies.

In this brave new context in which the consumer, enabled by technology, experiments an empowerment in his relationship with corporations, whereas the traditional media loses credibility vs. the information listed within the digital channels, the monitoring and control of the corporate reputation is especially critical, as the reputation that breeds and fosters within internet becomes more dynamic and exposed to the influence of others. But, for this very reason it calls into question whether the tools and methodologies previously described –that companies commonly still use to interpret and manage reputation, and

that predate the birth of Web 2.0– remain valid today, and specifically whether they are able to interpret the phenomenon of online reputation, a concept which its definition and measurement models are hardly found in the scientific or industrial scenarios.

*Therefore, this paper attempts to answer the question of **how can we effectively measure the corporate reputation in the digital environment?***

As a solution to this problem we propose a quantitative webmetric-based methodology which incorporates different sources of data from the digital environment, curated and extracted using the logic of the search engine, thereby replicating the dynamic build up of the digital user perceptions. These data are interpreted and classified by the sentiment that their contents render to users and by its source, and complemented with a remembrance effect by the addition of past digital information. In this way we try to replicate the set of current and past perceptions that shape stockholders reputation. The construct resulting from this methodology is the Digital Reputation Index (DRINDEX) that allows companies to track and rank their digital reputation.

We believe that this study provides a new perspective to the issue of digital reputation and digital marketing, adding valuable inputs to the limited academic framework existing within this arena. Furthermore, we think that the resulting index has tremendous validity for the business environment.

1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Introducción al tema de investigación.

1.1.1. La reputación: una breve introducción.

“Si la competencia es el motor de la economía de mercado, la reputación es la gasolina que lo hace funcionar”.

Alan Greenspan, Presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, en su discurso inaugural en la Universidad de Harvard, 10 de junio de 2000.

La reputación corporativa es un concepto relativamente nuevo aunque en la literatura encontramos escalas para intentar medirla ya en 1958 (modelo de Martineau). La gestión de las relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*¹) como herramienta de gobierno empresarial se populariza con la publicación en 1984 de *“Strategic Management: a Stakeholder Approach”*² por Edward Freeman. Los primeros intentos serios por definirla académicamente se inician en 1988 (Weigelt y Camerer), pero el cuerpo de su estudio académico y del interés empresarial por la misma surge en los años 90.

Históricamente la ciencia de la economía se enfocó en el análisis de las acciones externas o del entorno al considerarlas determinantes para explicar la competitividad y la

¹ *Stakeholders*: (literalmente públicos o partes interesadas) aquellos colectivos o instituciones que tienen intereses en una empresa y de los que ésta depende para su supervivencia. Suelen clasificarse en internos (accionistas/propietarios y empleados) y externos (clientes, proveedores, acreedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidades locales, la sociedad y el público en general, el medioambiente y las generaciones futuras). Se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización.

² Dirección Estratégica: el Enfoque desde el *Stakeholder*. Según Freeman en su obra *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”* (Pitman, 1984), los *stakeholders* deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

rentabilidad de una compañía. Pero este enfoque por sí solo no era capaz de explicar las diferencias entre las empresas de un mismo sector.

En la década de los 90, con la popularización de la Teoría de Recursos y Capacidades se empieza a intuir que muchas de las diferencias entre unas y otras empresas y sus diferentes niveles de éxito, debían atribuirse a las condiciones organizativas internas, fruto de su historia y de unas circunstancias únicas e irrepetibles (Martín y Navas, 2006).

Al evaluar desde esta óptica el potencial estratégico que marca el éxito empresarial se observan una serie de factores tangibles pero también otros intangibles que están basados en la información y el conocimiento en la empresa.

El impacto de los intangibles no es menor: diferentes autores (Kendrick, 2005; Daum, 2001,) afirman que los intangibles constituían cerca de un tercio del valor de las empresas a mediados del siglo XX, y que a principios del XXI constituyen más del 70%.

Entre los intangibles de la empresa, surge la reputación corporativa como una de sus principales fuentes de valor (Roberts y Dowling, 2002; Hall, 1992).

Por su importancia transversal, la reputación ha sido objeto de estudio por diferentes disciplinas: economía, estrategia, contabilidad, organización, marketing, comunicación, sociología... Este hecho, como veremos a lo largo de este proyecto de tesis, ha dificultado sobremanera desarrollar un concepto único de reputación corporativa, generándose multitud de definiciones. La más citada en la literatura académica es la de (Fombrun, 1996):

"una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo global para todos sus constituyentes en comparación con sus competidoras".

A pesar de las diferentes definiciones de reputación corporativa, como señalan García de Madariaga y Rodríguez de Rivera (2011), emergen dos ideas comunes a las definiciones propuestas en los últimos tiempos. La primera es que la reputación es un concepto vinculado a la percepción que diferentes grupos de interés tienen sobre la compañía. La segunda es que estos *stakeholders* son externos, porque cuando se habla de las asociaciones mentales de los miembros de una organización, se está haciendo alusión a la "identidad corporativa" (Brown et al., 2006).

En lo que todos los autores coinciden, es en su capacidad para crear valor para la empresa. Aunando las investigaciones de diversos autores (Miralles-Quirós et al., 2014; Ruiz et al., 2012; Van Riel y Fombrun, 2007; Dowling, 2006; Martin y Navas, 2006; Rindova et al., 2005; De Quevedo et al., 2005; Berens et al., 2005; Roberts y Dowling, 2002; Villafañe, 2001; Forbrum y Foss 2001, Deephouse, 2000; Black et al., 1999; Vergin y Qorongleh, 1998; Capraro y Srivastava, 1997; Caruana, 1997; Fombrun y Shanley, 1990...) podemos resumir los beneficios que una buena gestión de la reputación proporciona a una empresa: es indicador de la calidad del conjunto de las acciones de la compañía, reduce costes, mantiene los precios, atrae inversiones, favorece la cotización al alza en los mercados bursátiles, multiplica el valor de la marca, seduce y retiene empleados con talento, capta proveedores de calidad, fideliza a los clientes, genera innovación, crea barreras a la competencia, minimiza el impacto de una crisis, favorece la diferenciación, impulsa las relaciones de confianza y la accesibilidad a nuevos mercados.

Por todo ello, al tratarse de un activo estratégico que genera tamaño valor, la empresa no puede mantenerse pasiva, sino que empieza a gestionar la reputación corporativa de manera proactiva con una alta involucración de la alta dirección. Para ello incorpora los objetivos reputacionales dentro del *management* corporativo, a veces dentro de los objetivos de marketing, en muchos otros casos como una línea de objetivos independiente.

En el momento que la reputación pasa a ser un objetivo estratégico, surge la necesidad de poder medirla. Y para ello se empiezan a desarrollar tanto desde el punto de vista académico como empresarial, escalas y métodos de medida de la misma en un difícil intento de capturar un concepto del que ni siquiera hay un consenso general. Algunos de estos modelos de medición alcanzan repercusión internacional y son adoptados por muchas empresas (*Reputation Quotation*, RepTrak, MERCO...).

Pero todos estos modelos de medición reputacional se crean en un momento y un entorno anterior al actual en el que el imparable auge de internet está cambiando de manera radical los paradigmas del consumidor y del marketing.

1.2. La revolución de internet.

“No estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época”

Leonardo da Vinci (1452-1519)

A principios de los años 60 la agencia del Departamento de Defensa de Estados Unidos ARPA (*Advanced Research Projects Agency*) desarrolló un sistema militar de computadores en forma descentralizada cuyo objetivo principal consistía en seguir operando en caso de que alguno o varios de sus nodos de comunicaciones fueran destruidos en un ataque enemigo.

Con estas bases, en 1962, el profesor del MIT Dr. J.C.R Licklider describe por primera vez en una serie de escritos el concepto de “Red Galáctica”, conceptualizándola como “un conjunto de ordenadores interconectados globalmente, a través de los cuales todo el mundo tendría acceso rápidamente a datos y programas desde cualquier sitio” (Licklider y Clark, 1962). De su mano, esta tecnología se utilizó en 1962 para interconectar las universidades estadounidenses, lográndose por primera vez la interconexión de ordenadores en red a través de la línea telefónica. Durante 1969 se instaló el primer nodo de la primera red científica y académica que en adelante se conocerá como ARPANET.

Pero no fue hasta 1989 cuando el británico Tim Berners Lee ideó o recopiló una serie de protocolos, lenguajes y estándares que unificaron y simplificaron la estructura de la red y que permitieron el desarrollo geométrico de internet, impulsándolos a través del Consorcio W3C (*World Wide Web*³) fundado por él en 1994. Estos conceptos son el Lenguaje HTML (*HyperText Markup Language*⁴) o lenguaje de etiquetas de hipertexto, el protocolo HTTP (*HyperText Transfer Protocol*⁵) y el sistema de localización de objetos en

³ W3C o WWW: “Red de Cobertura Mundial”.

⁴ HTML: “Lenguaje de Marcas de Hipertexto”. Es el lenguaje estándar para la elaboración de páginas web.

⁵ HTTP: “Protocolo de Transferencia de Hipertexto”. Es el protocolo estándar usado en cada transacción de información de la *World Wide Web*.

la web URL (*Uniform Resource Locator*⁶). Estos elementos van a vertebrar a partir de ahora “la red de redes”, lo que se conocerá como *World Wide Web* o simplemente *la Web*: “un sistema de distribución de documentos de hipertexto o hipermedios interconectados y accesibles vía Internet. Con un navegador web, un usuario visualiza sitios web compuestos de páginas web que pueden contener texto, imágenes, vídeos u otros contenidos multimedia, y navega a través de esas páginas usando hiperenlaces” (Berners-Lee y Cailliau, 1990).

Con la *World Wide Web*, se desarrolló el internet de las empresas y los usuarios, que propicia a partir de la segunda mitad de los años 90, la gran expansión de Internet con la denominada *Web 1.0*. Es en estos años cuando el lado empresarial irrumpe y se crean y ofrecen los primeros servicios *online*, desarrollando internet como canal de ventas y marketing. Además el uso de la red se generalizó con la aparición de buscadores como Google o Yahoo! que facilitan la obtención de los resultados esperados (Johnson, 2005). A partir de 2006 esta plataforma empieza a mutar en lo que conocemos como la “Web 2.0.” con capacidad real de proporcionar interacción real con los usuarios y entre ellos mismos, abriendo una nueva era en la que los consumidores adquieren mayores cuotas de soberanía frente a las empresas, como ya presagiaban algunos autores (Levine et al., 1999). La aparición del fenómeno de los *wikis*⁷ con Wikipedia como exponente, y de redes sociales como Facebook y de *microblogging*⁸ como Twitter; unido a la multicanalidad, portabilidad y unicidad de usuario aportada por los *smartphones*, junto a la facilidad de uso de las *tablets*, y la penetración en ámbitos más pasivos del hogar con la

⁶ URL: “Identificador de Recursos Uniformes”. Es la cadena de caracteres con la cual se asigna una dirección única a cada uno de los documentos o páginas de la *World Wide Web*.

⁷ Sistema de trabajo colaborativo utilizado en los sitios web que permite a los usuarios modificar o crear su contenido de forma rápida y sencilla.

⁸ El *microblogging*, también conocido como *nanoblogging*, es un servicio que permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves, inicialmente solo de texto. Las opciones para el envío de los mensajes varían desde sitios web, a través de SMS, mensajería instantánea o aplicaciones ad hoc. La principal y más popular característica es su sencillez y sintetización, porque en la mayoría de sistemas de *microblogging* el tope de escritura son alrededor de 140 caracteres. Estos mensajes que publica el usuario se muestran en su página de perfil y son también enviados de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción de recibirlas. El usuario origen puede restringir el envío de estos mensajes solo a miembros de su círculo de amigos, o permitir su acceso a todos los usuarios (público), que es la opción por defecto.

TV conectada, convierte a la red en una plataforma multicanal, ubicua y global (Thomas y Sullivan, 2005; Daniel, 1998).

En 2014 internet ha alcanzado a más de 3 mil millones de usuarios lo que representa un 42% de la población (www.internetworldstats, junio 2014). La naturaleza ubicua de Internet y su acceso global la ha convertido en un modo muy eficaz de comunicación entre empresas y clientes (Rowley, 2001). A partir de este hecho se han desarrollado nuevos conceptos relacionados con el marketing en este nuevo entorno como las el marketing en redes sociales, marketing de buscadores, publicidad digital, *e-mailing*⁹, desarrollo de la *user experience*¹⁰ (UX) y optimización de las web, *e-commerce*¹¹, gestión del cliente digital y por supuesto la reputación digital o reputación *online*.

1.2.1. Internet y el marketing.

En este nuevo siglo, la globalización de los mercados y el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información están obligando a las empresas a buscar un nuevo camino para garantizar su sostenibilidad en el tiempo y diferenciarse en los mercados competitivos donde desempeñan su actividad (Jáuregui, 2009).

El marketing evoluciona con los mercados y las tendencias del consumidor. En su origen surgió como un modelo basado en la producción, y evolucionó a un modelo de transacción, posteriormente de servicios y últimamente a un modelo corporativo. La actual trascendencia de internet está haciéndolo transitar hacia un modelo de marketing digital a una velocidad difícil de seguir por la literatura académica.

9 Marketing directo vía correo electrónico.

10 Experiencia de usuario: El diseño de la experiencia del usuario como disciplina se ocupa de todos los elementos que componen la interfaz de todos los aspectos de la interacción (diseño visual, texto, la marca, el sonido) del usuario con el producto, servicio o empresa para mejorar las percepciones de los usuarios de todo el conjunto.

11 Comercio electrónico.

La interactividad de la red Internet posibilita un acceso directo entre fabricantes y consumidores permitiendo que estos últimos demanden información y servicios específicos, así como que reciban atención personalizada por parte de la empresa, con posibilidades ilimitadas para el *marketing one to one* y el marketing relacional (Martín y Quero, 2004).

En este sentido, Internet transforma el medio en el que se llevan a cabo las relaciones de intercambio (Spink y Jansen 2008) entre comercio y consumidor: afecta al producto, al canal, a la atención al cliente, a la promoción... Es más, la red Internet proporciona nuevas herramientas de marketing a las empresas, que facilitan esta labor de satisfacción de las necesidades del consumidor lo que todavía remarca más la importancia de las Tecnologías de la Información en la gestión de las organizaciones (Román, 2005).

La introducción y popularización de internet y las nuevas tecnologías digitales, está por tanto haciendo evolucionar el campo del marketing velocidad vertiginosa. Según Deighton y Barwise (2001):

“No ha habido medio en la historia de la publicidad que creciera tan rápidamente. Pero la web no es solo un medio publicitario. Es un lugar para hacer marketing y es a veces difícil, y de hecho un error, dibujar una línea brillante entre operaciones como publicidad, venta, distribución, logística, producción del producto, investigación e incluso política de precios. La web y las tecnologías que la sucedan hacen y harán todas estas funciones. Constituye un medio cuyas propiedades parecen hechas a medida para servir la mayoría de los procesos de marketing de muchas industrias.”

Parece por tanto que internet es un entorno integral para el consumidor en el que no es tan fácil separar conceptos empresariales que en el mundo *offline* son más sencillos de diferenciar, como el marketing, la publicidad, las ventas, la investigación y la reputación.

Este nuevo escenario tiene que incorporarse tanto en la estrategia como en el marketing mix de las empresas. Pero aunque más y más empresas se están dando cuenta de la importancia de aprovechar internet para llevar a cabo sus negocios, los líderes

empresariales están encontrando dificultades para mantenerse al día con la rapidez del cambio en los mercados y las condiciones del cliente, que son el sello de internet (Aldridge et al., 1997). Se requiere por tanto que los profesionales del marketing investiguen y entiendan mejor los procesos de decisión de compra que existen detrás de este nuevo consumidor de la era de Internet (Taylor y Strutton, 2010).

Y es en este entorno digital en el que a partir de ahora la reputación corporativa tiene que desempeñar su papel.

1.2.2. La gestión de la reputación corporativa en el entorno digital.

Internet ha emergido como la principal e indispensable fuente de información para muchos ciudadanos (Mitchelstein y Boczkowski, 2010; Fallows, 2005). Las tecnologías digitales abaratan el coste y la facilidad de producción y diseminación de información. El resultado es que hay mucha más información y más fácilmente accesible que nunca (Metzger 2007). Sólo en España, se generan 1,500 millones de búsquedas al mes (Comscore, diciembre 2014), de las cuales el 96.25% (según Statcounter Global Stats, agosto 2015) se hacen a través de Google.

Además, Internet va ganando en credibilidad: los resultados que se encuentran en internet son fuente de reputación de las empresas para los usuarios (Johnson y Kaye, 2000 y 2004) y base de información para la investigación académica (Selwyn, 2008; Kibirige y DePalo, 2000).

Controlar el flujo de información sobre nuestros productos, servicios o marcas, se hace muy complicado e incluso imposible (Casado, 2013). Todos los públicos estratégicos opinan en el espacio social, interactuando como usuarios de comunidades *online* (Ros y Castelló, 2012), compartiendo sus experiencias, verbalizando sus opiniones y ejerciendo su influencia a gran velocidad y con impacto en un público más amplio.

Los mercados están interconectados y escapan al control jerárquico. Los consumidores tienen cada vez más poder de decisión e influencia sobre las marcas y éstas deben acostumbrarse a operar en un entorno inestable (Orozco y Muñoz, 2012). En esta nueva era digital los *stakeholders* de cualquier compañía están influidos en sus decisiones por datos (información, opiniones, valoraciones, recomendaciones...) que encuentra y recoge en internet en redes sociales, foros, webs y blogs. Muchas veces estos datos ni siquiera provienen de una fuente contrastada o legitimada sino que son meras aportaciones de sus círculos de contactos. La información y publicidad tradicional en periódicos, revistas, radios y televisiones ha ido perdiendo influencia en el subconsciente de los consumidores, los cuales, gracias a Internet, son hoy los mejor informados de toda la historia de la humanidad.

Por tanto, consumidores y *stakeholders* de cualquier empresa teclearán el nombre de la misma en el buscador de Google ya sea para informarse sobre cualquier información relevante de la compañía, o simplemente para localizar la *URL* de su web o su número de teléfono o dirección.

Además del efecto crucial que internet tiene en la formación de esa opinión, es especialmente relevante su papel en la transmisión de la misma pasando de “un *word of mouth*” a un “*word of mouse*”¹² que supera cualquier nivel de comunicación que pueda realizar la propia compañía” (Ruiz, 2013). Las redes sociales, blogs y *microblogging* en manos de los consumidores han cambiado el paradigma de la comunicación.

En paralelo con la adopción estructural de internet, la desconfianza del ciudadano provocada por las últimas crisis les predispone a adoptar un comportamiento cuestionador y defensivo ante los mensajes institucionales de las compañías (Darke y Ritchie, 2007).

¹² Juego de palabras entre el concepto de “boca-oreja” y “boca-ratón”, aludiendo al ratón del ordenador.

La gestión de la reputación en el entorno digital se convierte por tanto en uno de los puntos clave de la estrategia y plan de marketing digital (Madden y Smith, 2010). Más aún, se debe entender como uno de los activos más importantes para las empresas en el mundo de internet (Fan et al., 2013), que si se gestiona de manera adecuada correlaciona con importantes incrementos en ventas y clientes (Cai et al., 2014).

Es por tanto clave para las corporaciones generar una relación más sincera entre empresa y consumidor propia de la Web 2.0, con una íntima conexión entre el marketing relacional y la orientación al mercado en la que la reputación es clave.

1.3. Planteamiento del problema a estudiar.

La Web 2.0. ha cambiado la manera en la que las personas interactúan entre sí y entre las empresas (Kietzmann et al., 2011; Levine et al., 1999), permitiendo a los consumidores actuar y reaccionar activa y reactivamente en lo que las compañías están haciendo sin tener que depender de terceros para acceder a los medios (Dijksmans et al., 2015). Cualquiera con un smartphone puede alcanzar potencialmente una audiencia mundial (Cormode y Krishnamurthy, 2012). Además los *stakeholders* están modificando sus hábitos de búsqueda de información respecto a las empresas de las fuentes *offline* a fuentes *online* (Gruen et al., 2006) y además otorgándole a estas últimas una mayor credibilidad (Gligorijevic y Luck, 2012).

En este nuevo campo del marketing digital en el que los juicios sobre las empresas se forman rápidamente y distribuyen de manera exponencial (Casado, 2013; Orozco y Muñoz 2012), es clave para las empresas entender cómo se crea la reputación corporativa digital y disponer de herramientas para poder medirla.

A pesar de existir en la literatura diferentes modelos de medición corporativa (Schwaiger, 2004; Dowling, 2004; Davies et al., 2003; Villafañe, 1999; Fombrun, 1997...) aceptados por

la comunidad científica e incluso algunos de ellos ampliamente adoptados por la industria (*RepTrak*, *MERCO*), se tratan de escalas construidas en una era anterior a la Web 2.0. y que por tanto, por diseño, apenas contemplan la cuestión de la reputación digital y ni siquiera incorporan la información o *Big Data*¹³ que internet proporciona sobre las empresas.

Este hecho representa una gran oportunidad para la investigación, ya que por un lado las empresas están adoptando masivamente los medios sociales, observándose que el 83% y 80% de las empresas del Fortune 500 poseen ya cuentas en Twitter y Facebook, (Hong y Kim, 2015) y por otro que en el entorno científico cada vez se practican más mediciones a través de técnicas como la *webmetría* (Hong y Kim, 2015; Dunne et al., 2013; Thelwall, 2009; Aguillo et al., 2008).

Además, debido a la masiva y exponencial adopción de internet por parte de la población, parece evidente que la reputación que se genere en este terreno cada vez tendrá un peso mayor sobre la del conjunto de la reputación global para cada grupo de *stakeholders* (Adi et al., 2015; Veil et al., 2015; Alshawaf y Wen, 2015).

Redes sociales, blogs, páginas web, *wikis* y medios de comunicación *online* son las principales fuentes en las que la reputación digital se nutre (Cankir et al., 2015; Arslan y Seker, 2014; Aula, 2010). Pero el acceso a estas fuentes por el usuario viene mediada por la visibilidad que el motor de búsqueda (Google, Bing, Yahoo!, etc.) proporciona de las mismas (Seker y Eryarsoy, 2015). Efectivamente, cuando consumidores y grupos de *stakeholders* desean acceder a cualquier información, dato, percepción o imagen de una empresa, institución o persona, su rutina habitual se inicia tecleando el nombre de la misma en el buscador, el cual les proporcionará una serie casi infinita de páginas de resultados sobre esa búsqueda. Es lo que se llama SERP (*Search Engine Results Page*). Los *stakeholders* no tienen ni el tiempo, ni la paciencia, ni el hábito de analizar todo el inmenso conjunto la información proporcionada, por lo que confían en que el buscador

¹³ Literalmente “Datos Masivos” se refiere a la acumulación a gran escala de datos y de los procedimientos usados para identificar patrones recurrentes dentro de esos datos.

ejerza un papel de *curador de la información* y por tanto haya ordenado y clasificado esta información de la manera más relevante para los términos de búsqueda (Kumari et al., 2014). Por tanto, construirán su imagen corporativa basándose en la información directa o las fuentes secundarias (webs, blogs, medios, redes sociales...) que aparezcan en los primeros resultados de este SERP.

Es por ello que decimos que el buscador se convierte en el espejo reputacional, la cara visible de la empresa para cada consumidor, empleado, accionista, proveedor o medio.

Debido a la fuerte actualidad de estas nuevas dinámicas encontramos en la literatura científica todavía pocos estudios académicos que midan la reputación corporativa digital (Cankir et al., 2015; Arslan y Seker, 2014). Por otro lado, la industria tampoco ofrece modelos capaces de medir más allá de la imagen corporativa.

Parece por tanto pertinente proponer un modelo de medición de reputación digital basado en las dinámicas del buscador como espejo reputacional.

1.4. Objetivos del proyecto de tesis.

1.4.1. Área temática

El presente proyecto de tesis doctoral pretende contribuir académicamente en el campo del “marketing”, entendiéndolo como un concepto que abarca desde el “marketing tradicional” al nuevo “marketing digital”, enfocándose más concretamente en el terreno de la “reputación corporativa” en el contexto del “consumidor digital”.

El marketing digital es un terreno con muchas referencias en el ámbito profesional, pero de reciente incorporación en el entorno académico, como confirma la investigación de Schibrowsky, Peltier y Nill (2007), que tras la exhaustiva revisión de 1,400 artículos sobre

Marketing relacionado con internet de la base de datos ABI/INFORM constató que el 60% de ellos habían sido publicado en los últimos 3 años. Dentro de la disciplina del marketing digital, los autores predicen que la confianza del consumidor en el mundo digital es una de las 3 áreas de investigación que más van a crecer en el futuro.

Por otra parte, el área de investigación escogida, que busca “medir el conocimiento de la manera de pensar del *stakeholder* en un entorno de *Big Data* digital”, responde de lleno a las prioridades del primer nivel (y a algunas del segundo nivel) que propone el *Marketing Science Institute* para el periodo del 2014 al 2016.

Tabla 1.1: Prioridades de investigación propuestas por el Marketing Science Institute para el periodo del 2014 al 2016.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nivel 1:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entendimiento del cliente y la experiencia de cliente. ○ Desarrollo de investigación de mercado para entornos ricos en datos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nivel 2:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Medición y comunicación del valor de las actividades e inversiones en marketing. ○ Desarrollo y organización de la excelencia en marketing. ○ Impulso a la tecnología digital y social. ○ Creación y comunicación del valor a largo plazo del cliente. ○ Desarrollo e implementación de programas integrales de marketing.

Fuente: msi.org

En paralelo, el cercano impacto de la crisis financiera en nuestro país (del 2008 a la actualidad) ante la cual todos los negocios sufren una oleada de desconfianza del consumidor, pone de actualidad y hace especialmente relevante el enfoque reputacional de este proyecto de tesis.

Por último, el estudio se realiza utilizando una metodología que incluye el uso de *webmetría*. *Webmetría* es el estudio de contenido basado en web con técnicas

principalmente cuantitativas para obtener resultados de ciencias sociales (Thelwall, 2007). A pesar de ser una técnica de investigación académica creada por Almind e Ingwersen en 1997, es un campo todavía poco abordado en España y en el que existe escasa literatura académica.

1.4.2. Objetivos específicos de la investigación.

Los principales objetivos que pretendemos alcanzar en este proyecto de tesis son los siguientes:

O1. Revisar el estado actual del concepto de reputación corporativa en la literatura.

Aunque actualmente el interés por la materia está creciendo, la reputación corporativa (concepto surgido en años 90) es todavía relativamente novedosa y poco asentada. Es relevante por tanto conocer su definición desde el punto de vista académico, su evolución a lo largo del tiempo, así como su compleja relación con los conceptos de identidad e imagen corporativa.

O2. Conocer los principales modelos de medición de reputación corporativa.

Una vez entendido el concepto de reputación corporativa (O1) revisaremos los modelos de medición de la misma existentes tanto en la literatura académica como en la práctica empresarial, para comprobar si cubren su definición y conocer sus procesos de desarrollo, metodologías y resultados, y vislumbrar además si contemplan de alguna manera la medición de reputación digital.

O3. Investigar sobre el concepto de reputación digital

que surge con la expansión de internet y específicamente de la Web 2.0. para entender sus diferencias con la reputación corporativa tradicional (O1), encontrar una definición científica de la misma y si esta no existiera, proponer una definición propia sobre la que basar nuestro proyecto de investigación.

- O4. Conocer los modelos existentes de medición de reputación digital existentes en el entorno académico y la industria.** Dado que los modelos de medida de reputación tradicionales (O2) tienen su origen en una época previa a la eclosión de internet no parecería que contemplaran la métrica de la reputación digital anteriormente definida (O3). Es necesario entender por tanto si existen otros modelos específicos que atiendan la medición de reputación en el terreno digital. Igualmente es clave investigar metodologías sobre esta temática que podamos adoptar en nuestro trabajo de investigación.
- O5. Desarrollar mediante revisión de literatura, un conocimiento teórico sobre la relación del marketing con la reputación,** para entender cómo el marketing se ha ido adaptando a lo largo del tiempo a los mercados, llegando a adoptar un enfoque hacia el *stakeholder* y a la reputación corporativa (O1).
- O6. Investigar en la literatura sobre un campo práctico de importancia creciente: el marketing digital y las dinámicas del comportamiento del consumidor en este nuevo ecosistema digital.** Como hemos observado en los apartados introductorios, el fenómeno de internet está penetrando de manera rápida e imparable en el consumidor y en las organizaciones a nivel global, e influyendo en el campo del marketing a tal velocidad que complica el desarrollo de literatura académica sobre esta temática. La revisión de la literatura sobre la evolución del marketing hacia el entorno digital desvela cambios fundamentales en los modelos de comportamiento del consumidor en su aproximación a la información, la compra y de consumo. Las nuevas dinámicas del consumidor en el entorno digital destacan el mayor protagonismo y empoderamiento del mismo en su relación con la empresa. Su entendimiento nos ayudará a entender la importancia y dimensión de la reputación digital (O3).
- O7. Entender la metodología para el desarrollo de modelos de medición de fenómenos sociales,** para así disponer de una base conceptual para poder proponer un nuevo modelo de medición de reputación digital (O8).

- O8. Desarrollar y proponer un modelo de medición de reputación corporativa en el entorno digital para su mejor comprensión por las organizaciones:** El cambio en las dinámicas del consumidor, junto con la aparición de nuevas herramientas y de acciones de marketing basadas en la tecnología digital (O6) obliga a las empresas a realizar un cambio en la manera de aproximarse a los mercados, obligándoles a variar muchos de los paradigmas de estrategia y de gestión a los que estaban acostumbrados y restando validez a los modelos de reputación establecidos (O2). Por otro lado no parecen existir en el entorno *online* muchos modelos que sean capaces de medir la reputación en este ecosistema (O4). Es por tanto necesario aportar nuevos modelos que expliquen cómo desarrollar la función de la reputación corporativa bajo la influencia del entorno digital y que permitan su integración con el marketing digital y tradicional.
- O9. Intentar verificar la idoneidad del modelo propuesto para la explicación del fenómeno de la reputación digital (O8),** mediante el análisis estadístico y la contrastación con otros modelos antes descritos.

1.5. Contenidos y estructura del proyecto.

La presente investigación tiene un objetivo principalmente metodológico. Con esta visión se intenta formular un nuevo concepto basado en la observación con el objetivo de aportar al entorno académico nuevo conocimiento y/o revisar y reformular conocimientos anteriores, además de proponer una metodología de medición.

Bajo este enfoque nos basaremos en los estudios académicos previos para construir como parte central del marco teórico el estado de la cuestión actual de la reputación corporativa, así como los modelos más generalmente aceptados para la medición de la misma, deteniéndonos en los más relevantes desde el punto de vista académico y en los más extendidos por parte de la empresa.

Como continuación, revisaremos el estado de la reputación corporativa en el mundo *online* e igualmente observaremos cuales son los modelos de medida de la misma tanto desde un foco académico como desde la industria.

Para poder entender la conexión entre la reputación y el marketing examinaremos el marco teórico existente sobre el campo del marketing y su evolución hacia el marketing corporativo. En este mismo apartado estudiaremos la transformación que está sufriendo esta disciplina ante el impacto de internet, y la relación de este nuevo marketing digital con la reputación digital.

Cerraremos el marco teórico revisando las metodologías aceptadas académicamente para el desarrollo de modelos de métricas en el área social.

Posteriormente, basándonos en la observación del consumidor en su aproximación a la reputación a través de internet intentaremos crear y proponer un nuevo modelo conceptual de medición de reputación corporativa para el entorno digital. Finalmente, utilizaremos un campo empírico para generar conclusiones válidas sobre el mismo.

Para desarrollar todo ello nuestro proyecto de tesis consta de 7 capítulos que incluyen cada uno un apartado de resumen del capítulo.

El presente capítulo 1 que sirve de introducción, presentando en su primera sección la temática objeto de este proyecto de tesis, en la segunda la el planteamiento del problema, en la tercer y cuarta los objetivos y estructura, y en su quinta sección haciendo énfasis en la relevancia y actualidad del tema a investigar.

El capítulo 2 revisa la literatura sobre el concepto de la reputación corporativa y sus modelos. En su primera sección introduce el concepto de reputación corporativa, describiéndola a través de las visiones de diferentes autores y proponiendo una nueva definición de la misma, y estableciendo su relevancia creciente para la empresa. La sección segunda pone el foco en la siempre difícil diferenciación entre identidad, imagen

y reputación. La tercera analiza los modelos de reputación basados en constructos multidimensionales más relevantes de la literatura académica y de la industria. La cuarta sección hace un foco en la reputación digital, revisando su concepto en la literatura y planteando una definición de la misma. En la quinta sección se analizan los modelos de medición de reputación corporativa digital existentes tanto en la literatura como en la práctica de la industria digital.

En el capítulo 3 se revisa la literatura que enlaza la reputación con el marketing corporativo y se desarrolla el campo del marketing digital. Para ello en la primera sección se introduce la evolución del marketing desde un foco transaccional hacia un concepto cada vez más relacional y social en el que los aspectos corporativos como la reputación adquieren un papel clave, haciendo un foco en el marketing corporativo para entender cómo éste termina enfocándose en el *stakeholder* y englobando a la disciplina de la reputación. En la segunda sección observaremos como el marketing y el consumidor van adoptando el entorno internet reflejando el impacto de la tecnología, la creación de nuevos canales y el desarrollo de un nuevo mercado formado por consumidores digitales, lo que desemboca finalmente en el concepto de marketing digital. En la tercera sección se revisa en profundidad la operativa del marketing digital intentando entender las prácticas y tecnologías que éste atraviesa por cada una de sus fases operativas, y cómo cada una de ellas tiene relación con la reputación digital. Por último, en la quinta sección haremos un foco en la credibilidad de los medios digitales, debido al impacto de la misma en la reputación.

En el capítulo 4 se pasa revista a las metodologías básicas para construir escalas y modelos de medida en el entorno de los fenómenos sociales como el de la reputación, revisando conceptos de medición, elementos y procesos en las secciones primera, segunda y tercera, respectivamente.

En el capítulo 5 se propone un modelo nuevo de medición de la reputación corporativa que pueda dar respuesta al problema (no resuelto por los modelos establecidos) de medir

la reputación corporativa en el entorno digital *online* y se describe su desarrollo: el *Digital Reputation Index*¹⁴ (DRINDEX). En la primera sección se explica el diseño de la metodología de investigación aplicada para generar el modelo. La segunda sección se enfoca en las acciones para tener dominio del constructo a desarrollar. La tercera describe el proceso de generación de ítems. En la cuarta sección se describe el proceso de recogida de datos. La quinta explica la purificación de la medida analizando los primeros pilotos. En la sexta sección se plasma el diseño y normalización de la escala para operacionalizar el índice, Finalmente en la séptima sección se intenta evaluar la validez y fiabilidad del índice mediante comprobación de estabilidad, verificación externa, análisis estadístico y contrastación con otro modelo de medición reputacional existente.

En el capítulo 6 se discuten las conclusiones del proyecto de tesis, incluyendo las limitaciones de la misma. En su última sección además se describen nuevas líneas de investigación que con el desarrollo de este proyecto se abren sobre este campo del análisis de la reputación digital.

Por último el capítulo 7 incluye la bibliografía consultada así como las tablas, figuras, gráficos y anexos aportados en el proyecto de tesis.

Capítulo	Objetivo cubierto
1 Introducción.	
2 Marco teórico de la reputación corporativa.	01, 02, 03, 04
3 Marco teórico del marketing digital	05, 06
4 Metodologías de investigación para medición de fenómenos sociales.	07
5 Propuesta de nuevo modelo de reputación digital.	08, 09
6 Discusión y Conclusiones.	09
7 Bibliografía.	

¹⁴ Índice de Reputación Digital creado por Coque Pons y Connie Tamayo en 2013 para medir la reputación digital de las empresas.

1.6. Relevancia e interés del tema a investigar.

La importancia de la medición de la reputación digital viene dada por la conjunción de dos tendencias en franca expansión:

- Por un lado el crecimiento imparable de internet a nivel mundial. Este crecimiento es tan exponencial y está afectando tan profundamente a numerosos aspectos de la humanidad que merece la pena que repasemos algunas cifras para poder comprender su magnitud. Además el desarrollo de internet y su penetración en los negocios y consumidores no es un fenómeno lejano a nuestra cercana realidad. Podemos observar en los datos que se aportan a continuación que España está adoptando la digitalización a un ritmo creciente e imparable.
- Por otro, por el creciente interés que se está generando en los últimos tiempos tanto a nivel académico como empresarial por la cuestión de la reputación corporativa como disciplina. Este auge ha sido espoleado por la presente crisis financiera y empresarial y ha llevado a empresas a desarrollar organizaciones, modelos y escalas de medición enfocadas en esta materia.

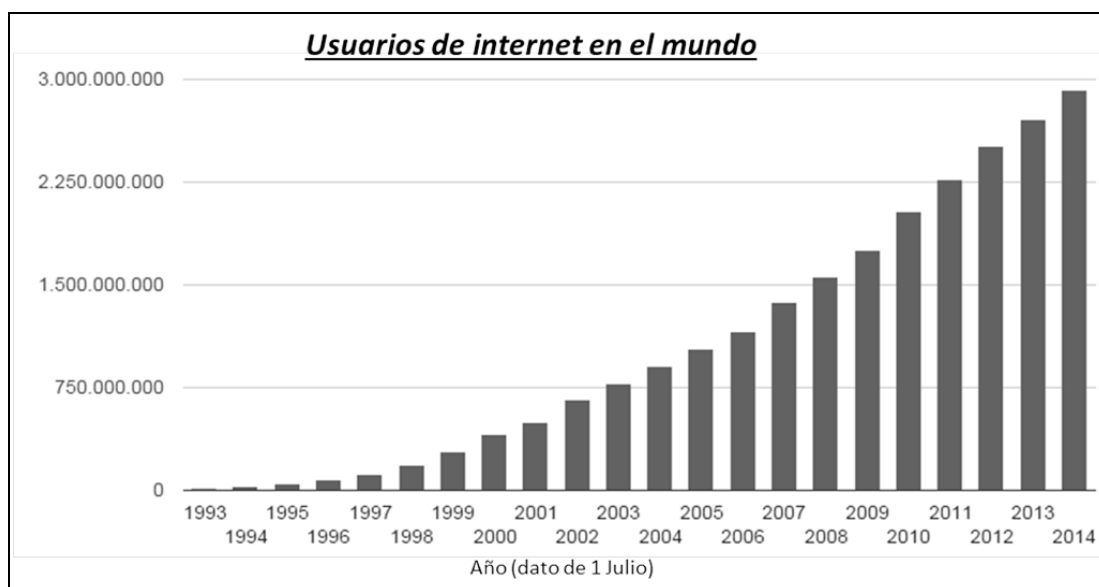
Estas dos tendencias interseccionan en la cuestión de la reputación digital y en la necesidad de encontrar modelos para medirla, que es el objeto de nuestra investigación.

1.6.1. Crecimiento de Internet.

En 1995 menos del 1% de la población tenía conexión a internet. Pero el número de usuarios de internet se ha incrementado geométricamente.

- En 2005 se alcanzaron los 1,000 millones de usuarios.
- En 2010 los 2,000 millones.
- En 2014 sobrepasará los 3,000 millones.

Gráfico 1.1.: Crecimiento mundial de los usuarios de internet.



Fuente: internetlivestats.com. Datos elaborados a partir de información de International Telecommunication Union (ITU) y United Nations Population Division

“Usuario de internet” es cualquier individuo que tiene acceso a Internet en casa. Este indicador no registra el uso, o la frecuencia de uso, sino el acceso. Para tener acceso, el equipo de hardware debe estar en las condiciones de trabajo, el servicio de suscripción a Internet debe estar activa, y el miembro del hogar individuo debe tener acceso a ella en cualquier momento (no deben existir barreras que impiden al individuo de uso de Internet). El equipo de hardware puede o no puede ser propiedad de la familia. No hay límites de edad (mínimo o máximo), por lo que un usuario de Internet puede ser de cualquier edad. No puede haber múltiples dispositivos y servicios dentro del hogar. Los datos se recogen a través de encuestas de hogares anuales administrados por cada país en base a las directrices de la UIT¹⁵.

¹⁵ Unión Internacional de Comunicaciones.

Un "Usuario de Internet", por tanto, se define como una persona que puede acceder a Internet, a través del ordenador o dispositivo móvil, dentro de la casa, donde vive el individuo (*Manual for Measuring ICT Access and Use by Households and Individuals*¹⁶, 2014 International Telecommunication Union).

Tabla 1.2: Uso mundial de Internet (30 diciembre 2014).

Regiones	Población (2015 Est.)	Usuarios Internet Dic. 31, 2000	Usuarios Internet Últimos Datos	Penetrac. (% Poblac.)	Crecim. 2000-2015	Usuarios %
África	1,158,353,014	4,514,400	318,633,889	27.5 %	6,958.2 %	10.3 %
Asia	4,032,654,624	114,304,000	1,405,121,036	34.8 %	1,129.3 %	45.6 %
Europa	827,566,464	105,096,093	582,441,059	70.4 %	454.2 %	18.9 %
Oriente Medio	236,137,235	3,284,800	113,609,510	48.1 %	3,358.6 %	3.7 %
Norte América	357,172,209	108,096,800	310,322,257	86.9 %	187.1 %	10.1 %
Latin America / Carib.	615,583,127	18,068,919	322,422,164	52.4 %	1,684.4 %	10.5 %
Oceania / Australia	37,157,120	7,620,480	26,789,942	72.1 %	251.6 %	0.9 %
TOTAL MUNDO	7,264,623,793	360,985,492	3,079,339,857	42.4 %	753.0 %	100.0 %

NOTAS: Datos demográficos basados en datos de US Census Bureau. Información de uso de internet proviene de datos publicados de Nielsen *On-line*, por la International Telecommunications Union, por GfK, y reguladores locales.

Fuente: Internet World Stats (2015).

A finales de 2014 más del 42% de la población mundial es usuaria de internet, habiendo crecido el uso en los últimos 14 años en un 753%. Estos crecimientos han sido especialmente relevantes en las zonas en las que internet estaba más subdesarrollada, como Asia, Latinoamérica, Oriente Medio y África. Asia en concreto aporta ya casi la mitad (el 45.6%) de usuarios mundiales de internet, aunque es África el continente con mayor crecimiento de penetración (6,958% del 2000 al 2014), especialmente debido a la

¹⁶ Manual para la medición de acceso y uso de tecnologías de internet a los hogares y los individuos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

popularización de los *smartphones*¹⁷. Parece claro pues que estamos ante un fenómeno global.

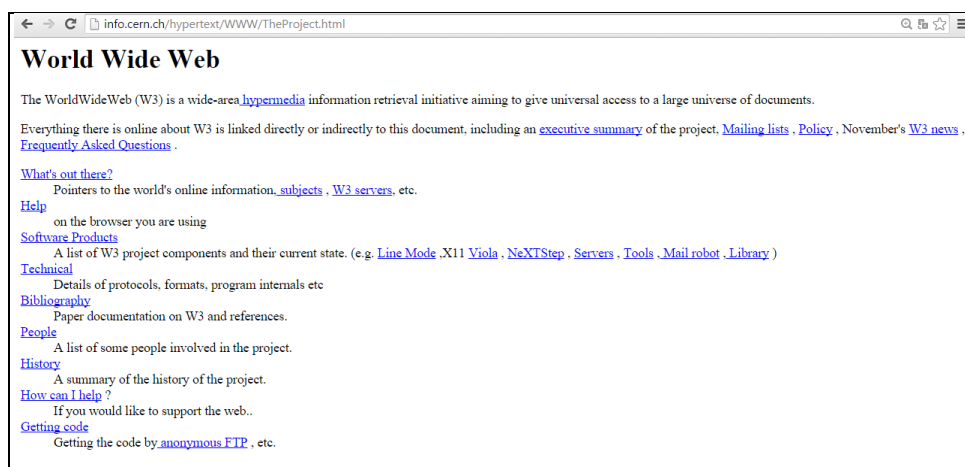
En paralelo, en menos de una década, Internet ha visto incrementar su rol dentro de los negocios dados sus beneficios tanto para los consumidores como para las empresas. Por un lado, el canal *online* permite a los consumidores comprar desde cualquier lugar y en cualquier momento (Kalakota y Whinston, 1997). Por otro lado, Internet permite a las empresas actualizar fácilmente la información acerca de sus productos y personalizar sus estrategias de marketing para cada consumidor. Estos beneficios han incentivado a ambos agentes a participar e interactuar en el mercado *online*.

Más importante aún, las cifras demuestran una importancia creciente de internet en los negocios. Además se observa una creciente inversión en marketing digital. Para establecer esta relevancia tomamos como referencia el porcentaje de inversión en marketing *online* sobre el total del presupuesto de marketing. En términos generales podríamos decir que ya desde 2010 se observa cómo aunque el 60% del presupuesto de marketing se encuadra bajo acciones convencionales *offline*, el 40% se reparte entre el resto de actividades no convencionales y *online* (LaReau, 2010). Muchas grandes compañías ni siquiera tienen diseñadas líneas de presupuesto exactas para la inversión en *online* aunque en realidad sí están intentando sentar unas bases coherentes de actuación (Clark, 2010). Esta tendencia se ha acentuado en los últimos 5 años.

El crecimiento de la actividad *online* ha generado la proliferación de sitios web (*websites*), desde el nacimiento del primer *website* en 1991 creado por Tim Berners-Lee usando un computador NeXT, y su función era informar sobre la nueva y emocionante *World Wide Web*. Desde entonces el número de *websites* ha ido creciendo (con algunas reducciones debidas a la regularización de sites inactivos en la contabilidad) hasta llegar a la cifra actual de alrededor de 1,000 millones de sitios web en el mundo.

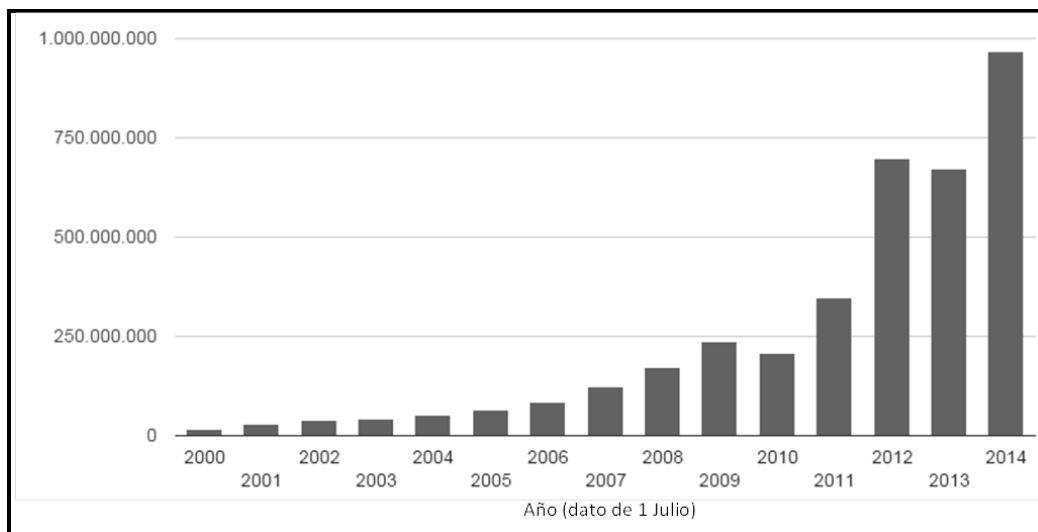
¹⁷ Literalmente “teléfono inteligente”: Teléfono celular con pantalla táctil, que permite al usuario conectarse a internet, gestionar cuentas de correo electrónico e instalar otras aplicaciones y recursos a modo de pequeño computador. El primer *smartphone* fue el iPhone, lanzado en 2008.

Figura 1.1.: Primer website del mundo: Proyecto *World Wide Web* del CERN, de Tim Berners Lee.



Fuente: WorldWideWeb (W3C). www.w3.org

Gráfico 1.2.: Websites en el mundo.



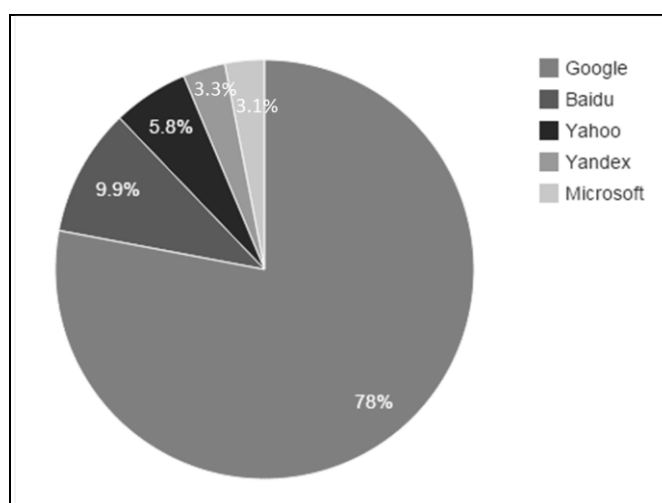
Fuente: Internet Live Stats. Elaboración de datos de Matthew Gray de MIT y Hobbes' Internet Timeline and Pingdom (2014).

El desarrollo de los buscadores ha tenido un crecimiento paralelo. Cuando Google fue fundada en septiembre de 1998 servía diez mil consultas de búsqueda por día. A finales de 2006 esa misma cantidad se sirve en un solo segundo. En septiembre de 1999, un año después de haber sido lanzado, Google ya estaba respondiendo a 3,5 millones de

consultas de búsqueda diaria. Nueve meses más tarde y, a mediados de 2000, el volumen de búsquedas se había multiplicado por cinco, alcanzando 18 millones de consultas en un día promedio. En abril de 2004, cuando Google anuncia su salida a bolsa, los usuarios de todo el mundo estaban realizando más de 200 millones de consultas a Google cada día. En agosto de 2012, el motor de búsqueda de Google encuentra más de 30 billones de URLs únicas en la Web, arrastra 20 mil millones de sitios al día, y procesa 100 mil millones de búsquedas cada mes (que se traducen en 3,3 mil millones de búsquedas al día y más de 38.000 mil por segundo).

En 2013 Google procesa más de 40.000 consultas de búsqueda cada segundo en promedio, que se traduce en más de 3,5 millones de búsquedas por día y 1,200 millones de búsquedas por año en todo el mundo (Sullivan, 2013).

Gráfico 1.3.: Participación de los buscadores en el mundo
(diciembre 2012)



Fuente: ComScore.

Google es claro líder mundial en el mercado de los buscadores. Según ComScore, en 2012, Google controlaba una cuota del 78% del volumen de búsqueda en la web en todo el mundo, con 114,7 mil millones búsquedas al mes. Sus competidores internacionales Yahoo! con 5,8% (8,6 mil millones de búsquedas en diciembre de 2012) y Microsoft Bing 3,1% (4,5 mil millones de búsquedas en diciembre de 2012) apenas le hacen sombra. Por su parte, aunque Baidu y Yandex, son líderes respectivamente en búsqueda en China y Rusia, al no estar presentes en otras geografías apenas disputan el liderazgo mundial a

Google: Baidu, tiene una participación de 9.9% (14,5 mil millones de búsquedas en diciembre de 2012), mientras que Yandex 3,3% (4,8 mil millones de búsquedas en diciembre de 2012).

En los últimos años las redes sociales se han convertido en un fenómeno importante dentro del mundo del Internet. Según la Academia de Artes y Ciencias Digitales de los Estados Unidos (2009), entre los diez momentos más influyentes de la década del 2000, se encuentran el lanzamiento de la Wikipedia, la revolución del video en línea a través de Youtube, la creación de Facebook y Twitter, la influencia de las redes sociales en la campaña electoral de Barack Obama en Estados Unidos y las protestas por las elecciones en Irán a través del Twitter. Son un fenómeno global, con algunas marcas dominando mundialmente como Facebook y Twitter.

Tabla 1.3.: Usuarios activos en Facebook de 2013 a 2015
(millones de personas).

	Usuarios en USA & Canada	Usuarios en Europa	Usuarios en Asia-Pacífico	Usuarios Resto Mundo	Usuarios Total Mundo
2013 Q1	139	179	167	180	665
2013 Q2	142	182	181	195	699
2013 Q3	144	188	189	208	728
2013 Q4	147	195	200	216	757
2014 Q1	150	203	216	233	802
2014 Q2	152	206	228	244	829
2014 Q3	155	212	242	256	864
2014 Q4	157	217	253	263	890
2015 Q1	161	225	270	280	936

Fuente: internetworldstats.com. Datos elaborados a partir de información de Facebook, Daily Active Users (DAUs) in the World from March 31, 2013 to March 31, 2015.

El estudio *Pew Internet & American Life* (Madden y Zickhur, 2012), mostraba que ya en 2011 en Estados Unidos el 65% de los usuarios adultos de internet decían usar redes sociales como MySpace, Facebook o LinkedIn, creciendo un 61% respecto al año anterior. Curiosamente en el segmento de edad de 50-64 años, el uso de redes sociales crecía un significativo 60% (del 20% al 32%). En estos últimos años este fenómeno no ha dejado de

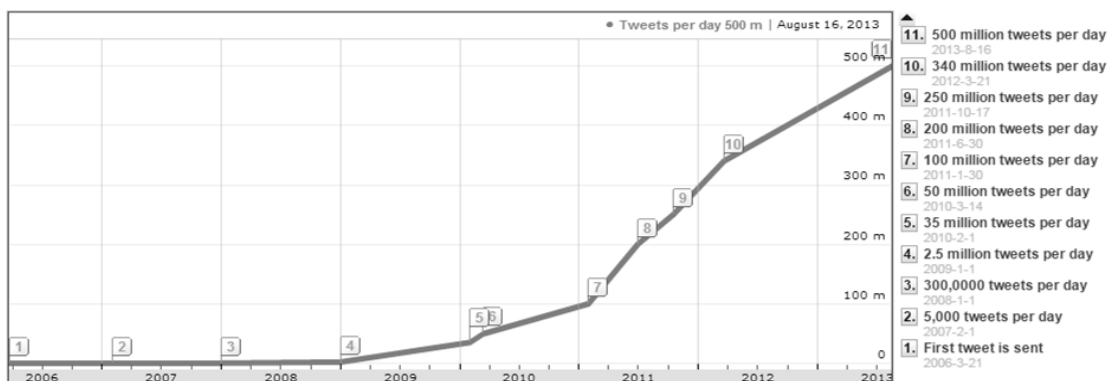
crecer a escala mundial. Facebook, aunque inicialmente se trataba de un fenómeno surgido en Estados Unidos, tiene en 2015 casi 1,000 millones de usuarios repartidos por todos los continentes.

El otro fenómeno catalizador del desarrollo de internet ha sido Twitter.

El primer tweet fue enviado el 21 de marzo de 2006 por Jack Dorsey, creador de Twitter. Se tardaron más de tres años, hasta finales de mayo de 2009, en alcanzar el tweet mil millones. En la actualidad, se envían mil millones de tweets en menos de dos días.

En la corta historia de Twitter, pasamos de 5.000 tweets por día en 2007 a 500 millones de tweets por día en el 2013, lo que representa un aumento de seis órdenes de magnitud. Cada segundo, en promedio, alrededor de 6.000 tweets son tuiteados en Twitter, lo que corresponde a más de 350.000 tweets enviados por minuto, 500 millones de tweets por día y alrededor de 200 mil millones de tweets por año.

Gráfico 1.4.: Número de tweets enviados al día.



Fuente: Twitter Official Blog.

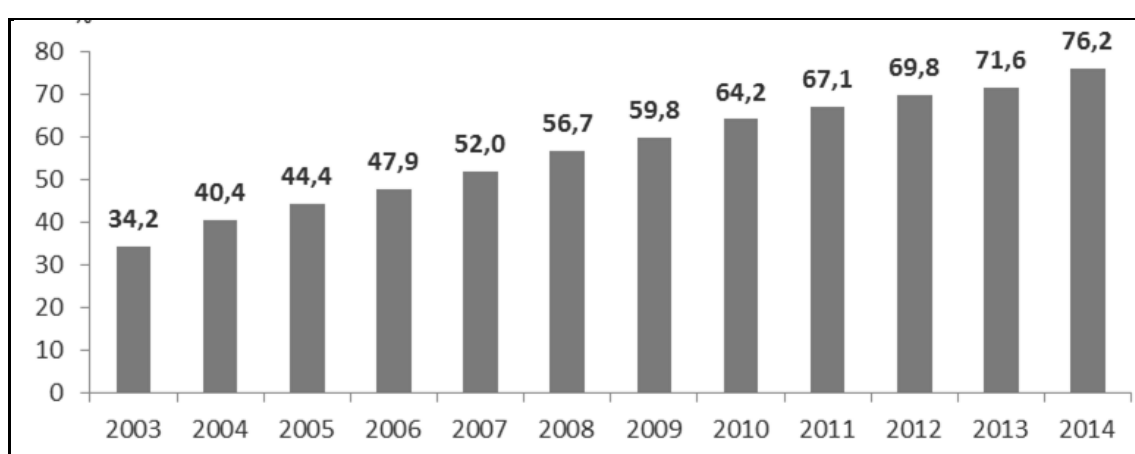
1.6.2. Internet en España.

Penetración de internet

Según la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del INE, en el año 2014 el 74,8% de los hogares españoles con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de ordenador y el 74,4% dispone de conexión a Internet.

En 2014 por primera vez en España hay más usuarios de Internet (76,2%) que de ordenador (73,3%), debido a la popularización de los *smartphones*: el 77,1% de los internautas accedieron a Internet mediante el teléfono móvil.

Gráfico 1.5.: Individuos en España que han usado internet en los últimos 3 meses. % sobre total de la población



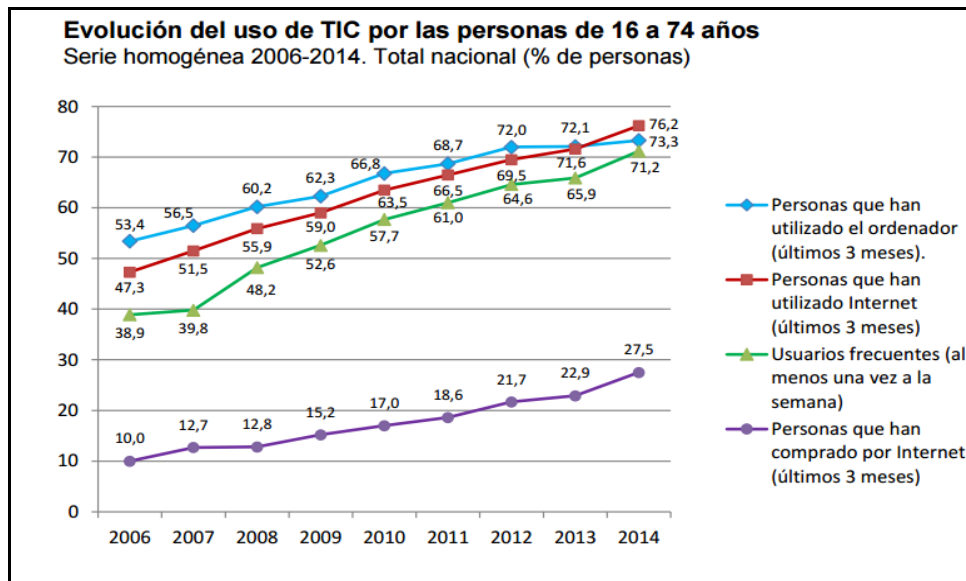
Fuente: INE.

Cabe destacar que, por vez primera, el principal tipo de conexión a Internet por banda ancha es la conexión móvil a través de un dispositivo de mano (teléfono móvil de últimas generaciones -al menos 3G-, etc.) con un 67,2% de los hogares con acceso.

Además, más de la mitad de la población (51,1%) participa en redes sociales en el año 2014.

En torno a 14,9 millones de personas (un 43,2% de la población de 16 a 74 años) han realizado operaciones de comercio electrónico alguna vez en su vida. Los productos/servicios más comprados son alojamiento de vacaciones (por el 54,1% de las personas que han comprado a través de Internet), otros servicios para viajes (46,1%), material deportivo y ropa (42,9%) y entradas para espectáculos (42,0%).

Gráfico 1.6.: Evolución uso de las TIC en España.



Fuente: INE.

La búsqueda de información, así como la participación en redes sociales son los principales motivos de uso de internet en España.

Gráfico 1.7.: Servicios de internet usados por los particulares en los últimos 3 meses (2013).



Fuente: INE.

Estos datos del INE son consistentes con otras fuentes: según *internetlivestats* España cuenta con 35,010,273 usuarios de internet (dato de julio 2014), lo que representa una penetración 74,38% de a la población.

Tabla 1.4.: Evolución de los usuarios de Internet en España.

Año (a 1 de Julio)	Usuarios de Internet*	Crecimto. Usuarios	Nuevos usuarios	Población	Crecimiento poblacional	Penetración (% de Pobl. con Internet)
2014	35,010,273	3%	876,986	47,066,402	0.30%	74.38%
2013	34,133,287	1%	470,017	46,926,963	0.37%	72.74%
2012	33,663,270	7%	2,219,726	46,754,541	0.52%	72.00%
2011	31,443,543	3%	1,055,762	46,514,117	0.72%	67.60%
2010	30,387,781	6%	1,837,120	46,182,038	0.93%	65.80%
2009	28,550,661	6%	1,585,606	45,754,265	1.13%	62.40%
2008	26,965,055	10%	2,350,688	45,243,381	1.30%	59.60%
2007	24,614,367	11%	2,432,197	44,664,067	1.42%	55.11%
2006	22,182,170	7%	1,408,246	44,038,456	1.50%	50.37%
2005	20,773,924	11%	1,977,121	43,387,477	1.59%	47.88%
2004	18,796,803	12%	2,019,869	42,710,301	1.65%	44.01%
2003	16,776,934	99%	8,346,335	42,015,864	1.62%	39.93%
2002	8,430,600	14%	1,033,784	41,346,738	1.45%	20.39%
2001	7,396,816	35%	1,908,296	40,756,675	1.18%	18.15%
2000	5,488,520	94%	2,658,422	40,282,828	0.85%	13.62%

* Usuario de Internet = individuo que puede acceder a Internet desde su casa a través de cualquier conexión o mecanismo

Fuente: internetlivestats.com. Datos elaborados a partir de información de International Telecommunication Union (ITU) y United Nations Population Division.

La penetración de internet en España está por encima de la media europea (70.4%). Pero además, España es uno de los países del mundo con mayor grado de penetración de *smartphones*. Un 85% de los españoles cuentan ya con dispositivo móvil de telefonía (por detrás nada más de Singapur: 89%, Corea del Sur: 88%, y Noruega: 87%). Esta cifra supone un incremento de 16 puntos porcentuales respecto a 2013, y el mayor crecimiento de penetración a partir de los 45 años. En 2006 existían ya en España más líneas de teléfono móvil que habitantes, y la tasa de penetración de la telefonía móvil en el primer trimestre de 2014 se situaba en 108,1, según datos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT).

Estos datos se confirman en el informe de la Sociedad de la Información en España de la Fundación Telefónica 2014: en dos años la tasa de penetración de estos dispositivos ha pasado de representar el 63% al 81% de los teléfonos móviles en España y destaca el

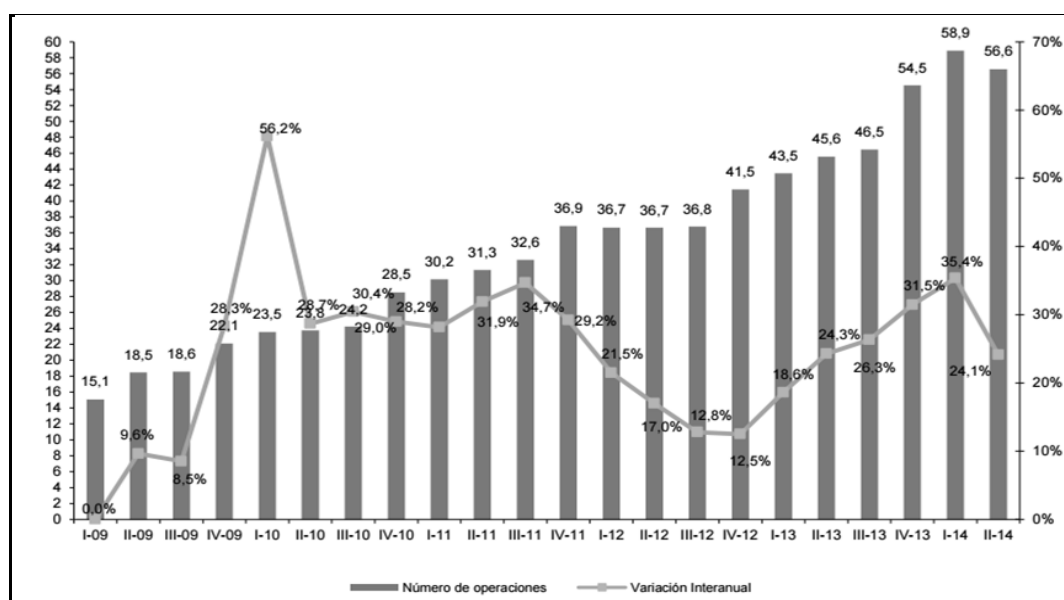
crecimiento del 68% de la venta de tabletas en 2014 en el país. El informe releva que en España existen 23 millones de usuarios activos de aplicaciones que realizan 3,8 millones de descargas diarias de aplicaciones. Además, en 2014 más de 21,4 millones de españoles accedieron a Internet en movilidad, lo que representa 4 millones más que en 2013. Por tanto, el acceso a Internet por parte de los españoles se hace "cada vez más móvil": los terminales móviles continúan ganando cuota de mercado respecto al dispositivo fijo y los servicios son cada vez más utilizados en movilidad.

Comercio electrónico en España.

La venta electrónica en nuestro país crece consistentemente trimestre a trimestre, incluso a lo largo de los años 2010 a 2013, en lo peor de la crisis económica.

Según el informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) sobre Comercio Electrónico en España a través de Entidades de Medios de Pago, en el último periodo auditado (abril a junio 2014) España superó su record en comercio on-line, alcanzando un volumen de negocio de 3.893,5 millones de euros, lo que supone un 22,2% más que en el mismo trimestre de 2013; con un total de 56,6 millones de operaciones.

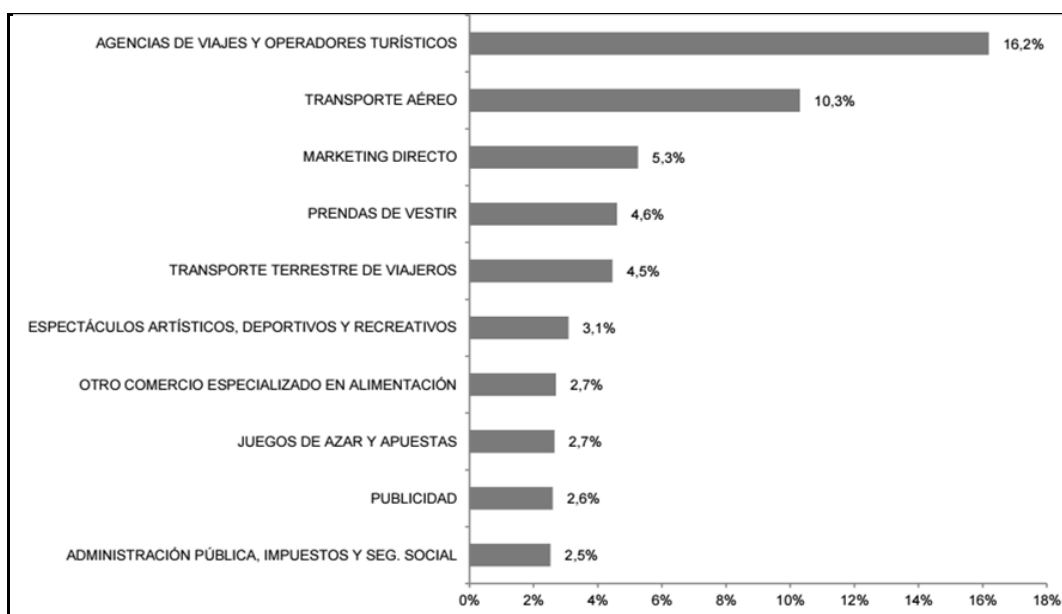
Gráfico 1.7.: Evolución trimestral del volumen del negocio electrónico y variación interanual (millones de euros y porcentaje).



Fuente: CNMC, Informe sobre el Comercio Electrónico en España a través de Entidades de Medios de Pago, 2do Trimestre 2014.

El montante económico generado en el segundo trimestre se distribuyó principalmente entre las siguientes diez ramas de actividad: as agencias de viajes y operadores turísticos (16,2%), el transporte aéreo (10,3%), el marketing directo (5,3%), las prendas de vestir (4,6%), el transporte terrestre de viajeros (4,5%), los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (3,1%), otro comercio especializado en alimentación (2,7%), juegos de azar y apuestas (2,7%), la publicidad (2,6%), y por último, la administración pública, impuestos y seguridad social (2,5%).

Gráfico 1.8.: Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico en España.



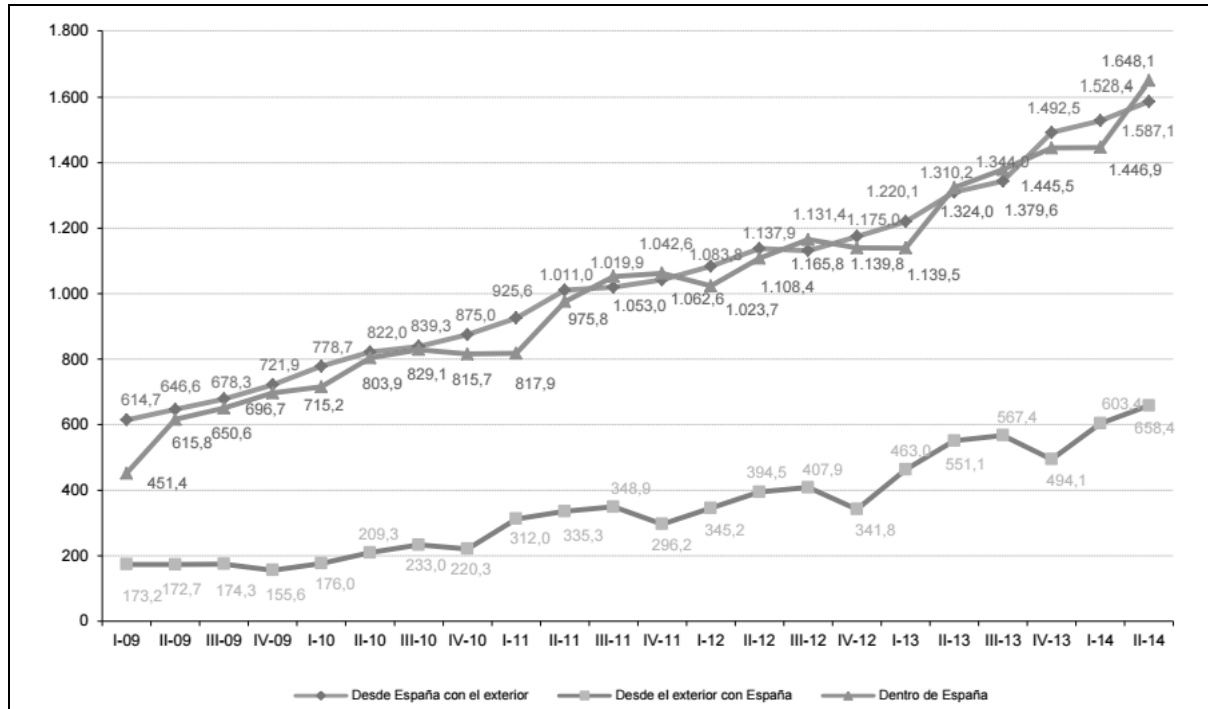
Fuente: CNMC, Informe sobre el Comercio Electrónico en España a través de Entidades de Medios de Pago, 2do Trimestre 2014.

En el segundo trimestre de 2014, el volumen de negocio de las transacciones con origen en España y dirigidas hacia el exterior fue de 1.587,1 millones de euros, representando el 40,8% del importe total, con 31,4 millones de operaciones. La mayor parte del importe de dichas compras se dirigió a la Unión Europea con 1.419,0 millones de euros (89,4%) y en menor medida a Estados Unidos con 64,7 millones (4,1%) y al área de Europa Central, Oriente Medio y África con 69,0 millones (4,3%).

El importe de las transacciones realizadas desde el exterior y dirigidas a sitios web españoles fue de 658,4 millones de euros, lo que supuso un 16,9% del volumen de negocio total, con 4,2 millones de operaciones. Las transacciones procedentes de la Unión Europea representaron la mayor parte del importe del volumen de negocio (73,3%), con 482,8 millones de euros, seguidas de las procedentes del área de Europa Central, Oriente Medio y África (8,5%), con 55,6 millones de euros, situándose América Latina en tercer lugar con 44,7 millones de euros (6,8%).

Estas cifras situaron el saldo neto de volumen de negocio con el exterior en un balance negativo de 928,7 millones de euros. Comercio electrónico dentro de España: La cifra de negocio del comercio electrónico generado en España y dirigido a puntos de venta virtuales dentro del país fue de 1.648,1 millones de euros, el 42,3% del importe total, con 21,0 millones de operaciones.

Gráfico 1.9.: Evolución trimestral del volumen de negocio generado segmentado geográficamente (millones de euros).



Fuente: CNMC, Informe sobre el Comercio Electrónico en España a través de Entidades de Medios de Pago, 2do Trimestre 2014.

Comercio electrónico en España y en la UE.

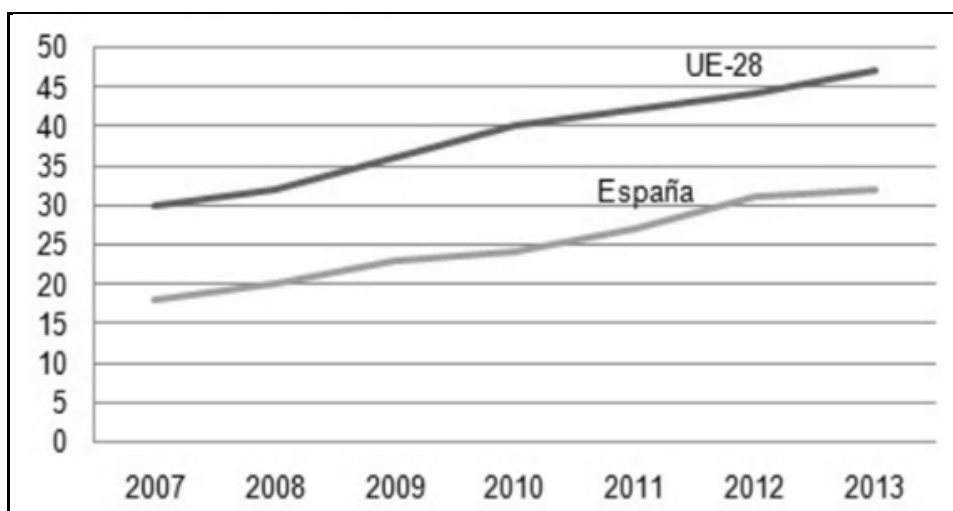
Según Eurostat, a lo largo del año 2013, el 32% de la población española ha realizado alguna compra por Internet, siendo esta cifra inferior a la media de la Unión Europea, que se sitúa en el 47% de la población.

España se encuentra muy por debajo de países como Dinamarca o Reino Unido, donde más de las tres cuartas partes de su población ha realizado algún tipo de compra *online* en los pasados 12 meses.

Los países que menos comercio electrónico realizan dentro de la UE son Rumania (8%) y Bulgaria (12%).

El porcentaje de comercio electrónico en España ha pasado de un 18% en 2007 a un 32% en 2013: casi se duplica en tan solo seis años. Esta tendencia va en sintonía con la de la media de la UE, que pasa de un 30% en 2007 a un 47% en 2013.

Gráfico 1.10.: Personas que han comprado por internet en los últimos 12 meses (%).



Fuente: Eurostat (2014).

Internet en la empresa española.

El impacto de internet en la empresa española también es relevante, según la “Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las empresas” realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en

colaboración con la Fundación Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación basadas en Fuentes Abiertas (CENATIC).

Este estudio se viene realizando por los países miembros de la UE desde 2001 con criterios armonizados. La muestra del estudio son 14.902 empresas de 10 o más empleados y a 10.609 de menos de 10 empleados ubicadas en el territorio nacional y que pertenecen a las secciones C, D, E, F, G, H, I, J, L, M, N y el grupo 95.1 según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009).

De los datos del Primer Trimestre 2015 de este estudio se concluyen los siguientes puntos:

- El 98,4% de las empresas españolas de 10 o más empleados dispone de conexión a Internet en el primer trimestre de 2015.
- Siete de cada 10 tienen página web.
- El porcentaje de empresas de 10 o más empleados que utiliza banda ancha móvil sube dos puntos en el primer trimestre de 2015, hasta el 80,7%.
- El 93,0% de las empresas de 10 o más empleados interactuó a través de Internet con las Administraciones Públicas durante 2014.
- Una de cada cuatro empresas de 10 o más empleados realizaron compras por comercio electrónico a través de páginas web o aplicaciones móviles en 2014.
- Una de cada ocho empresas de 10 o más empleados realizaron ventas por comercio electrónico a través de páginas web o aplicaciones móviles en 2014.

Los principales servicios que ofrecen las empresas con 10 o más empleados a través de su página web son la presentación de la empresa (89,6%), la declaración de la política de intimidad o certificación de la seguridad del sitio web (68,4%) y el acceso a catálogos y listas de precios (51,6%).

Tabla 1.5.: Servicios disponibles en la página web.

Porcentajes sobre el total de empresas con conexión a Internet y página web	
Primer trimestre de 2015	
Presentación de la empresa	89,6
Declaración de política de intimidad o certificación relacionada con la seguridad del sitio web	68,4
Acceso a catálogos de productos o a listas de precios	51,6
Vínculos o referencias a los perfiles de la empresa en medios sociales	39,2
Posibilidad de envío electrónico de hojas de reclamaciones	27,8
Anuncios de ofertas de trabajo o recepción de solicitudes de trabajo online	22,3
Realización de pedidos o reservas online	18,1
Seguimiento online de pedidos	11,3
Posibilidad de personalizar o diseñar los productos por parte de los clientes	8,0
Personalización de la página web para usuarios habituales	7,8

Fuente: INE, Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las Empresas Primer Trimestre 2015.

1.6.3. El auge de la reputación corporativa.

La reputación corporativa (también denominada reputación empresarial) ha atraído la atención y el estudio de analistas de empresa en los últimos tiempos, particularmente desde que diversos medios de comunicación comenzaron a publicar informes anuales con un listado de empresas admiradas destacando algunas características particulares de éstas (Rodríguez, 2005). La figura del profesor Charles Fombrun, de New York University y creador del *Reputation Institute*¹⁸, ha sido sin duda una referencia obligada en todos los ámbitos.

Como argumenta Ruiz (2013), una buena señal del valor que los directivos y académicos están dando a la reputación corporativa se encuentra en la atención que la industria en su conjunto está dedicando al análisis de la misma.

¹⁸*Reputation Institute* (Instituto de la Reputación) es la consultora líder mundial especializada en reputación, fundada en 1997 por el Dr. Charles Fombrun y el Dr. Cees Van Riel. Ha desarrollado herramienta de gestión reputacional, entre ellas el modelo RepTrak™, utilizado para analizar las reputaciones tanto de empresas y de instituciones.

La reputación corporativa además está entrando en las empresas al más alto nivel. El propio Fombrun, en su visita a España en 2005 comentaba en el diario Cinco Días¹⁹ que la responsabilidad sobre la reputación corporativa corresponde al Consejo de Administración. Esta postura se justifica porque la reputación no es un aspecto más de la compañía, sino la suma de muchos (calidad, innovación, buen gobierno, ética empresarial...) por lo que es imprescindible para lograr cualquier otro objetivo de la organización.

1.6.3.1. La reputación corporativa en la empresa española.

El interés por la reputación que se ha generado en España tanto a nivel académico como empresarial es especialmente significativo como demuestra la implantación de departamentos de reputación en los organigramas de las empresas así como la creación de diferentes foros para su estudio (Foro de la Reputación Corporativa, *Corporate Excellence*...). Tampoco hay que olvidar que en nuestro país se ha generado uno de los estudios de medición de reputación más utilizados en el mundo (MERCOS).

Una de las razones de este interés es el reconocimiento del valor que los intangibles aportan a las grandes corporaciones españolas, que según Suviri (2010) en las empresas del IBEX35 representa un 67% de su valoración.

Los departamentos de reputación.

Según el estudio sobre el impacto de la responsabilidad corporativa en las estructuras organizativas de las grandes empresas españolas se puede constatar lo implantado que está este concepto estructuralmente. Casado (2013) afirma que en las multinacionales o grandes empresas españolas se están construyendo en su central direcciones o áreas específicas de RC con bastante peso dentro de las macro direcciones a las que están reportando. En un 45% de las empresas (incluyendo central y delegaciones) existen

¹⁹ http://cincodias.com/cincodias/2005/05/23/empresas/1116855597_850215.html

Direcciones específicas de Reputación. No obstante, en estas áreas se trabajan en algunas de ellas otros intangibles como la marca y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sobre el total de las sedes centrales españolas estudiadas un 80% tienen Direcciones de Reputación Corporativa y en un 10% están integradas en el Departamento de Relaciones Institucionales. Sobre el total de la muestra de las delegaciones de las multinacionales extranjeras ubicadas en España, en un 60% se adapta localmente la estrategia y en un 10% hay personal específico.

El Foro de Reputación Corporativa

Fue uno de los primeros lugares de encuentro para que las empresas pudieran discutir todas las cuestiones que les afectan en cuanto a la reputación corporativa se refiere.

El Foro se fundó el año 2002 con cuatro socios, Agbar, BBVA, Repsol YPF y Telefónica, incorporándose un año después Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Inditex, RENFE y Abertis. Empresas de sectores muy diferentes, que sin duda tienen en común el interés por el nombre que lleva el Foro, pero que la concreción de esa reputación a través de su actuación puede ser muy diversa.

El Foro de Reputación Corporativa era fundamentalmente un lugar de encuentro de diversas empresas a las que les une la preocupación común por la reputación corporativa. En este Foro, según ellas mismas expresan, trabajan en el análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de reputación corporativa en la gestión empresarial. Las áreas de interés de estas empresas son las principales variables intangibles que conforman la reputación de una empresa, como la ética, la misión, la visión y los valores, la responsabilidad social, la identidad y marca, y el gobierno corporativo.

Entre las principales actividades del Foro destacan la investigación y la difusión de modelos de gestión de reputación corporativa y la realización de publicaciones y jornadas. Otro proyecto emblemático del Foro es la campaña "2015: Un mundo mejor para Joana", que tiene como objetivo la promoción de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio de la Naciones Unidas para la mejora de la calidad de vida en el ámbito global. El Foro de Reputación Corporativa desaparece en 2008, al fusionarse con otras instituciones en un proyecto más integral: *Corporate Excellence*.

La Fundación Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership.

Liderada por Ángel Alloza nace de la fusión del Foro de Reputación Corporativa (creado en 2002) y el Instituto de Análisis de los Intangibles (creado en 2004) contando con una década de experiencia en la gestión de intangibles. Está conformada por el 65% de las empresas del IBEX 35. Sus patronos son BBVA, CaixaBank, Iberdrola, Repsol, Santander y Telefónica y cuenta con la asociación de empresas relevantes en el ámbito público y privado como son Agbar, Bankinter, Correos, Danone, DKV Seguros Médicos, El Corte Inglés, Gas Natural Fenosa, Ibercaja, MAPFRE, Popular, Renfe y Grupo Volkswagen. Su objetivo es consolidar la gestión de su reputación corporativa para lograr la excelencia en sus negocios.

Se postula como un laboratorio de ideas sin ánimo de lucro creado para impulsar la profesionalización y gestión de los intangibles clave, como son la reputación, la marca, la comunicación, las métricas de intangibles y los asuntos públicos.

Su visión es que la gestión de los intangibles transforma a las empresas en organizaciones excelentes. Fieles a esta visión, las empresas que conforman esta organización comparten el lema corporativo *Leading by Reputation*²⁰, que responde a los retos del nuevo ciclo económico en el que las organizaciones compiten por ganarse la confianza y el reconocimiento de los grupos de interés con los que se relacionan.

MERCO.

Por último, destacar la relevancia del estudio MERCO del que ya hablaremos más adelante, creado por Villafañe & Asociados, con una elevada penetración en las empresas españolas y presente también en Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Perú, México, Brasil y Bolivia; y MERCO Personas en Colombia, Perú, Argentina y Chile.

²⁰ Liderando con la reputación.

1.6.3.2. Algunas experiencias de empresas españolas.

El profesor Rodríguez Carrasco (2004) aporta un interesante análisis sobre la visión de la reputación corporativa de algunas grandes empresas españolas.

- Telefónica: genera millones de contactos cada día con diferentes *stakeholders* (clientes, accionistas, inversores, empleados, socios, medios de comunicación, proveedores y otros). Para poder gestionar el contacto con estos grupos identificó 750 puntos de contacto, utilizando para ello seis grandes bloques de temas: financieros, comunicación, gestión, tecnológicos, sociales y legales. De esos 750 puntos de contacto se consideraron críticos unos 150, tanto por el daño que podían causar a la reputación como por su posibilidad de ocurrencia. En segundo lugar, esos 150 puntos se han agrupado y distribuido en torno a ocho grandes activos intangibles: ética, valores, misión y visión de la compañía, estrategia y organización, responsabilidad social corporativa, identidad gobierno corporativo y comunicación. Una vez realizado este análisis preliminar, Telefónica crea su Modelo Integrado de Reputación Corporativa (MIRC) con tres niveles:
 - El cimiento o la base es la ética, como único terreno estable sobre el que puede construirse una institución de confianza; los valores, por ser un referente de la forma de ser de la empresa; la visión y la misión, porque, en definitiva, representan el objetivo último de la empresa, y la estrategia y la organización, porque posibilitan la visión y la misión de la empresa.
 - El segundo nivel está constituido por la personalidad de la empresa, dividida en tres grandes columnas que pretenden ser los elementos principales de la reputación corporativa: la responsabilidad social, que agrupa las materias de acción social, el impacto social de la actividad, entorno laboral y medio ambiente; la identidad corporativa, que constituye la columna vertebral de la empresa, y el gobierno corporativo, cuya gestión presta atención a los mecanismos de transparencia, control y supervisión de la propia organización.

- El tercero y último nivel es la comunicación con todos los públicos, de forma consistente, coherente y transparente. La comunicación de todas las actividades de la empresa, incluidos sus aspectos financieros, se convierte para Telefónica, por utilizar sus propias palabras, en un generador de valor.

- Repsol YPF: Esta empresa ha establecido un Comité de Reputación Corporativa (CRC) compuesto por representantes de todas las áreas de actividad del grupo y sus fundaciones. De este modo, Repsol YPF recoge las sugerencias de directivos y empleados para realizar una buena gestión de la reputación de la empresa. Según se dice en su Informe Social de 2003, la labor llevada a cabo durante ese año por el CRC se ha materializado en la incorporación de Repsol YPF al índice ético de FTSE4Good, la participación en iniciativas internacionales como la Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) y el avance en las prácticas de gobierno corporativo de acuerdo con las más exigentes recomendaciones y legislación internacional.

- BBVA: para este banco la base de su reputación corporativa descansa en la alineación de tres elementos, “lo que se dice” (comunicación), “cómo se comporta” (cultura corporativa) y “lo que se ofrece” (productos y servicios). La reputación nace en el interior de la organización (visión), se proyecta hacia el exterior a través de comportamiento (cultura corporativa) y se consolida en las relaciones con los *stakeholders*. Esta visión del BBVA sobre la reputación corporativa dista del concepto defendido en la literatura especializada, que mantiene que la reputación tiene su origen en una percepción exterior de la empresa. Finalmente, el BBVA manifiesta que construye su reputación corporativa sobre la base de unos componentes, que no son otros que los contenidos en el cociente de reputación corporativa: la calidad del servicio, el resultado financiero, la visión y el liderazgo, el atractivo emocional, la responsabilidad social corporativa, y la cultura y el entorno de trabajo.

1.7. Resumen del capítulo.

Además de introducir el presente proyecto de tesis, definiendo su alcance, objetivos, contenido y estructura, a lo largo de este capítulo hemos podido comprobar la enorme relevancia de la reputación y en concreto la reputación corporativa en el entorno digital como tema de investigación.

El estudio de la reputación corporativa como fenómeno de estudio y como disciplina se empezó a gestar a finales del siglo pasado, habiendo alcanzado en la actualidad un interés muy notable, como se puede constatar por la cantidad de líneas de investigación, modelos de medición, institutos, y en fin, el desarrollo de toda una industria y una rama profesional. Nuestro país no es ajeno a esta realidad, siendo caldo de cultivo de reputados foros sobre la materia (Foro de Reputación Corporativa y *Corporate Challenge*), adoptando buenas prácticas de reputación en algunas de sus más emblemáticas empresas, y siendo exportador de metodologías de medición de la misma gracias al MERCOSUR.

Coincidiendo con el auge de la cuestión reputacional, el crecimiento imparable y exponencial de internet ha ocasionado que en el lapso de apenas una generación la humanidad experimente una revolución sin precedentes que pone en cuestión muchos de los patrones de negocio, consumo y comportamiento que las empresas estaban acostumbradas a gestionar. De nuevo, España está en la vanguardia de esta transformación con elevados ratios de penetración y adopción de internet en consumidores y empresas. Parece evidente que en este nuevo entorno haya que volver a poner en cuestión la manera en la que la reputación de las empresas se genera, desarrolla y mide.

Por todo ello no es extraño la temática de la medición de la reputación en el entorno *online*, tanto por su dimensión de entendimiento y experiencia del cliente, como por ser un desarrollo de investigación en entorno rico en datos, se

encuadre claramente entre las actuales prioridades de investigación de nivel 1 definidas por el *Marketing Science Institute*.

El siguiente capítulo lo dedicaremos a revisar la literatura académica sobre la cuestión de la reputación y sus modelos de medición.

2. MARCO TEÓRICO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.

“Lleva 20 años construir una buena reputación corporativa y sólo cinco minutos arruinarla.”

Warren Buffet.

2.1. Introducción a la reputación corporativa.

Reputación según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (edición 23ª, octubre 2014):

- 1. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.*
- 2. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.*

La palabra reputación en castellano es sinónimo de fama. *No aparece ninguna definición para reputación corporativa.*

Antes de empezar a definir reputación, es relevante estudiar el concepto de *stakeholder*, ya que este se utiliza frecuentemente en la literatura asociado a las definiciones de reputación corporativa.

2.1.1. El concepto del stakeholder.

Freeman (1984) es quien populariza el término definiendo que un *stakeholder* de una organización es:

"cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización."

En la literatura, esta definición suele citarse como un punto de partida para posteriormente afinar esta visión e intentar categorizar con mayor profundidad que los términos "pueden afectar" y "ser afectados" se describen.

Algunos ejemplos de estas categorizaciones son:

- *stakeholders* que tienen " potencial de colaboración " y los que tienen " potencial para amenazar" (Blair y Whitehead, 1988).
- *stakeholders* fiduciarios y no fiduciarios (Goodpaster, 1991).
- *stakeholders* primarios y secundarios (Clarkson, 1995).
- *stakeholders* voluntarios e involuntarios (Clarkson, 1995).
- *stakeholders* activa y pasivamente involucrados (Vos y Achterkamp, 2006).

Un modelo interesante de clasificación de *stakeholders* es el de Vos y Achterkamp (2006). Consiste en un modelo de clasificación que incluye preguntas identificativas y un proceso para el uso de este modelo en proyectos de innovación. El modelo de clasificación, que es una adaptación de Ulrich (1987), especifica los cuatro roles que los *stakeholders* juegan en un entorno de innovación: *cliente*, *tomador de decisiones*, *diseñador*, y *pasivamente involucrado*. El conjunto de los *clientes*, los *tomadores de decisiones* y *diseñadores* juntos se denominan *activamente involucrados*. Por supuesto, esta clasificación es un espejo de la definición de Freeman (1984), ya que los que *participan activamente* corresponden a los términos " pueden afectar " y *pasivamente involucrados* a los "afectados".

Entre todos los modelos de clasificación de *stakeholders*, el que prevalece en la literatura es el Modelo de Prominencia de Mitchell et al., (1997).

En este modelo, *prominencia* se describe como el grado en que los gestores dan prioridad a tratar las reclamaciones de interesados. Mitchell et al., tratan de responder a la pregunta de cómo los directivos eligen a sus grupos de interés y cómo priorizan entre las diferentes reclamaciones de los *stakeholders*. Según ellos, los directivos no tratan a todos los grupos por igual, sino que mayor prioridad a aquel *stakeholder* que tiene una reclamación legítima (legitimidad), requiere una acción inmediata (urgencia) y posee el poder de influir en las actividades de la organización (energía).

El *stakeholder* que se cree que poseen estos tres atributos, (es decir, la legitimidad, urgencia y energía) se llama un actor definitivo.

Con estos atributos, Mitchell et al., (1997) desarrollan una clasificación de siete grupos de *stakeholders*, en función de la presencia de uno, dos o tres atributos en diferentes combinaciones.

2.1.2. Definición de reputación corporativa.

En este trabajo nos referiremos a la reputación empresarial y reputación corporativa, utilizando indistintamente ambos términos, ya que ambas acepciones se utilizan como sinónimos tanto en la literatura académica como en la empresarial.

Desde un punto de vista académico, la definición de reputación no es tarea sencilla. Es alarmante el elevado porcentaje de estudios relevantes de reputación corporativa o las instituciones profesionales dedicadas a esta disciplina que no ofrecen ninguna definición, dándola por sobreentendida (Barnet et al., 2006; Walker, 2010).

Además, aunque es sobradamente reconocida la importancia de la reputación, la mayoría de los autores inician sus estudios comentando lo complicado que es su correcta delimitación conceptual y su caracterización debido a su naturaleza compleja e intangible (Deephouse, 2000; Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997; Fryxell y Wang, 1994).

“La reputación corporativa es un concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras” (Groenland, 2002).

Parece pues, no existir una definición clara, única y precisa sobre reputación (Suviri, 2010; Ferré y Orozco, 2012; Martínez y Olmedo, 2009).

Esta confusión existente en torno a su definición tanto en el mundo académico como profesional dificulta su operacionalización y el avance en el desarrollo de teorías aplicables a su gestión (Ruiz et al., 2012): existe falta de acuerdo respecto a “lo que la

reputación es”; o, lo que es lo mismo, una ausencia de consenso respecto a lo que “se quiere” o “se debe” medir para la correcta toma de decisiones.

Muchos autores identifican el origen de la dificultad para definir el concepto de reputación corporativa en la ausencia de un enfoque común desde todas las disciplinas (economía, contabilidad, sociología, marketing, estrategia...) en las que el fenómeno es estudiado (Smaiziene y Jucevicius, 2009; Brown et al., 2006; Chun, 2005; Rindova et al., 2005; Mahon, 2002; Fombrun y Van Riel, 1997). En cada una de estas áreas se ha tratado a la reputación corporativa como un concepto universal sin existir ningún intento de cooperación o traslación del concepto entre los investigadores respectivos (Mahon, 2002):

“parece que en cada disciplina hay demasiado interés en utilizar su propio lenguaje” (Schultz et al., 2000).

Tabla 2.1.: Definiciones de Reputación en las diferentes disciplinas.

Disciplina	Definición de Reputación
Economía	Rasgos o señales que describen el comportamiento probable de una empresa en una situación particular.
Estrategia	Activos intangibles que son difíciles de adquirir, sustituir o imitar por los rivales, por lo que crean barreras que proporcionan a sus poseedores ventaja competitiva.
Contabilidad	Uno de los muchos tipos de activos intangibles que son difíciles de imitar pero crean valor para las empresas.
Marketing	Describe las asociaciones corporativas que los individuos establecen con el nombre de la empresa.
Comunicación	Rasgos corporativos que se desarrollan de las relaciones que las empresas establecen con sus múltiples asociados.
Teoría de la organización	Representación cognitiva de la empresa que se desarrolla al relacionarse sus stakeholders con sus actividades corporativas
Sociología	Construcciones sociales que emanan de las relaciones que las empresas establecen con sus stakeholders en su entorno institucional común.

Adaptado de Forbrum et al., (1999).

Martinez y Olmedo (2009) justifican el retraso en definir la reputación corporativa y por tanto en desarrollar este campo en mayor profundidad en las siguientes cuestiones:

1. La proximidad con otros términos como la identidad y la imagen corporativa.
2. La ausencia de consenso en la literatura.

3. El desconocimiento de sus beneficios.
4. El tratamiento diferencial que exige según la fase del ciclo de vida de la organización (Borraz y Fuentelsaz, 2005).
5. El carácter multidimensional (Dollinger et al., 1997, Ferguson et al., 2000; y De Quevedo, 2001).
6. El alto grado de intangibilidad (Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997).

Desde el punto de vista de las ciencias económicas y empresariales, la reputación corporativa se analiza desde la Teoría de Recursos y Capacidades, Teoría de la Eficacia Organizativa, Teoría de la Información, Teoría de la Agencia, Teoría de Juegos, Teoría de los Costes de Transacción (Martinez y Olmedo, 2010), lo que de nuevo caracteriza la ausencia de consenso en sus definiciones.

Centrando la definición desde el área de Dirección de Empresas, Martin y Navas (2006) proponen una línea de interpretación sobre el desarrollo del análisis de la reputación. Esta disciplina orienta gran parte de su tema de estudio en explicar el análisis de rentabilidad de las empresas. En una primera época, muy influenciada por la Economía Industrial, la competitividad empresarial se explicaba en una gran medida por los condicionantes externos, línea de pensamiento derivada del paradigma Estructura-Conducta-Resultados, muy representado por Porter (1980, 1985). Pero en una fase posterior, se observa que, dado que todas las empresas de un sector industrial gozan o padecen de las mismas condiciones externas, la justificación de diferentes rentabilidades debe proceder de las condiciones internas.

La Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991), centra precisamente sus esfuerzos en explicar la evolución de los resultados basándose en el análisis de los activos que tienen y/o controlan las empresas, así como en sus diferencias. La empresa se considera un conjunto único de recursos y capacidades con una historia única.

Como amplían García Madariaga y Rodríguez de Rivera (2011) la Teoría de Recursos y Capacidades parte de la idea fundamental de que la piedra angular sobre la que se sustentan las ventajas competitivas y el desempeño organizacional de una compañía son

los recursos y capacidades específicos a los que una empresa tiene acceso. Los recursos se definen como los activos controlados por una empresa que se utilizan como inputs de los procesos organizacionales y que constituyen la materia prima disponible de una compañía. Las capacidades, por su parte, hacen alusión al conjunto de habilidades que permiten a la empresa hacer un mejor uso de sus activos (Spyropoulou et al., 2010). La utilización de estos recursos y capacidades idiosincrásicos disponibles para cada compañía son los que le permiten a estas obtener ventajas competitivas y diferenciarse del resto.

Entre los recursos intangibles destaca la reputación corporativa como elemento clave en la creación de valor para la empresa (Roberts y Dowling, 2002; Hall, 1992).

Martineau, (1958) es uno de los primeros en analizar el fenómeno pero en aquella época el concepto no había sido siquiera definido, por lo que él lo denomina “personalidad de un establecimiento comercial”.

Weigelt y Camerer (1988) proporcionan una de las primeras referencias académicas relevantes sobre la reputación corporativa, definiéndola como:

“un conjunto de atributos pertenecientes a una empresa que son el resultado de acciones pasadas y que generan renta”.

Esta definición estática, basada en resultados tangibles y que proyecta poca operatividad, es pronto superada por la de Fombrun y Shanley, (1990) que inician una serie de definiciones en las que reputación es el *output* de un proceso e introducen en ella la percepción del lado del *stakeholder*. Para ellos reputación es:

“el resultado de un proceso competitivo en que las compañías indican sus características clave a sus *stakeholders* para maximizar su estatus social”

Posteriormente, Fombrun (1996) refuerza la perspectiva temporal y añade una dimensión competitiva, y creando una nueva definición, que es la más referenciada en la literatura académica (Lange et al., 2011; Walker, 2010; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Wartick, 2002). Fombrun (1996), define la reputación corporativa como:

"una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo global para todos sus constituyentes en comparación con sus competidoras".

Esta definición es posteriormente matizada por el mismo Fombrun y Van Riel (1997) añadiendo elementos de subjetividad y colectividad, y proporcionando un foco tanto externo como interno, y tanto institucional como competitivo, definiendo reputación corporativa como:

“la representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la empresa que describen la capacidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder”.

Una línea de autores entre los que se encuentran Weiss et al., (1999), Cable y Graham (2000) y Deephouse (2000) inician el enfoque de la reputación desde el aspecto afectivo,

Weiss et al., (1999) hablan de la reputación como:

“percepción global de la medida en la que una organización es considerada en alta estima”.

En muy parecidos términos Deephouse (2000) la define como:

“una evaluación que los *stakeholders* de una compañía hacen de su afecto, estima y conocimiento”.

Neville, et al., (2005) añaden una visión holística, relativizándola respecto a las expectativas, lo cual implícitamente le añade un componente de latencia, definiéndola como:

“una evaluación global de los procesos y resultados de la compañía por los *stakeholders* en base a sus expectativas”.

Por tanto, en base a esta línea de pensamiento, la reputación negativa se explica como una desviación de las promesas de la compañía o de los estándares de performance, comportamiento, ética, u otros; establecidos a lo largo del tiempo en el mercado.

El cumplimiento de las expectativas por parte de la empresa es clave también para Villafañe (2004):

“reputación corporativa es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general.”

Cerrando esta línea, Olcese et al., (2007) hablan de la reputación corporativa como:

“el reconocimiento que hacen los *stakeholders* de la empresa del comportamiento corporativo de esta en relación con ellos.”

Cuando la empresa establece compromisos explícitos y verificables con relación a sus grupos de interés y las expectativas de estos son satisfechas, el resultado es la identificación racional y emocional de estos grupos con aquella empresa, es decir, la consolidación de la reputación corporativa.

La confianza del *stakeholder* y compromiso por parte de la empresa se conforman en claves en la relación reputacional. Según García de Madariaga y Valor (2007):

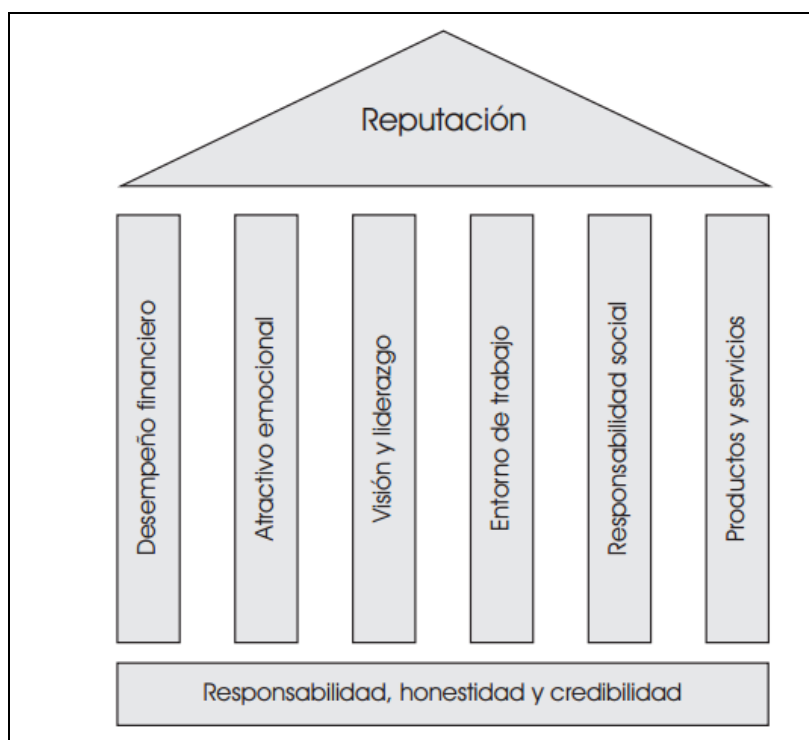
“En un entorno en continua expansión y caracterizado por cambios cada vez más rápidos, las empresas no pueden mantener actitudes caracterizadas sólo por atraer clientes o expandirse a nuevos mercados. El factor clave del éxito para sobrevivir en mercados maduros se basa en mantener relaciones a largo plazo con *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores, representantes de la comunidad...). En este entorno, *confianza* y *compromiso* se convierten en parte de la oferta. Confianza es una creencia, actitud o expectativa positiva de una parte respecto a la posibilidad de que la acción o el resultado por parte de la otra será satisfactorio. Compromiso es una componente actitudinal que implica una intención duradera por las partes para desarrollar y mantener una relación a largo plazo.”

En una línea también holística, Wessels (2003), apoyándose en Tulder y Van der Zwart (2003), representa la reputación como un templo cuyas columnas o pilares son los seis ingredientes básicos de la reputación corporativa:

1. *Desempeño financiero*: competitividad, rentabilidad, riesgos de inversión y perspectivas de crecimiento.
2. *Atractivo emocional*: respeto, admiración y confianza.
3. *Visión y liderazgo*: cualidades de dirección.
4. *Entorno de trabajo*: clima de trabajo, cultura y entorno.
5. *Responsabilidad social*: responsabilidad social corporativa.
6. *Productos y servicios*: calidad y atractivo de los productos y servicios, calidad e innovación.

Los fundamentos de esta reputación, las bases sobre las que apoyan las columnas del templo, están formados por los valores básicos de *responsabilidad, honestidad y credibilidad*.

Figura 2.1.: Ingredientes de la reputación.



Fuente: Elaborado por Martínez Carrasco (2005), adaptado de Tulder y Van der Zwart (2003).

Todas estas definiciones parecen sugerir que la reputación corporativa es un concepto más profundo y consistente, que se desarrolla a lo largo del tiempo como resultado de las acciones, conductas y comunicaciones de la organización y que conlleva cierta inercia.

En los últimos tiempos, otros autores han ofrecido un concepto de reputación basado en los anteriores, pero negando que se trate de un agregado de percepciones, sino definiéndola como atributos perceptuales específicos para cada grupo diferenciado de *stakeholders*.

De Quevedo (2001) por su parte, diferencia entre reputación con grupos internos y con grupos externos. El elevado número y diversidad de grupos participantes en la evaluación de la reputación (clientes, proveedores, competidores, inversores, trabajadores, directivos...) denota una enorme "complejidad social", lo que conduce a que cada grupo de interés se fije específicamente en el conjunto de aspectos relativos a la reputación que le afectan.

Brown et al., (1997) llegan incluso a distinguir entre asociaciones corporativas y reputación corporativa. Mientras las primeras se relacionan con la información que una persona posee acerca de una compañía, la segunda se refiere al conjunto de asociaciones corporativas que los individuos externos a la empresa creen que son fundamentales, perdurables y distintivas en una organización.

Martinez y Olmedo (2009), ofrecen en la tabla 2.2, una recopilación de las diferentes dimensiones de la reputación corporativa según los autores.

Ruiz et al., (2012) recalcan que la suma agregada de las reputaciones no ofrece una visión operativa de la reputación de una organización, por ejemplo, no todos los *stakeholders* son igual de importantes para todas las compañías (Wartick, 2002), por lo que se pierde información sustancial (Bromley, 2002), abarcando un concepto tan global.

Ruiz (2013), en esta línea, refuerza la diferencia perceptual de la reputación para cada grupo de *stakeholders*. Para ella reputación corporativa sería:

“una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo respecto a un criterio específico para un determinado grupo de *stakeholders* en comparación con algún estándar”.

Tabla 2.2.: Dimensiones de la reputación corporativa.

Autor	Dimensiones de la reputación empresarial		
Weigelt y Camerer (1988)	Reputación de la empresa (localización, directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social).	Reputación del producto o servicio (percepción pública de la calidad).	Reputación asociada a la cultura organizativa (entorno de trabajo, valores, las premisas, los símbolos que forman empresa).
Dollinger et al. (1997)	Reputación de la dirección.	Reputación del producto (calidad).	Reputación financiera.
De Quevedo (2001, 2003)	Reputación interna (trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados).	Reputación externa (sociedad en general).	
Martín et al. (2006)	Reputación de negocio.	Reputación social.	
Chun (2005)	Imagen (percepción externa de los <i>stakeholders</i>).	Identidad corporativa (percepción de los <i>stakeholders internos</i>).	Identidad deseada (percepción que quieren dar los directivos).

Fuente: Martínez y Olmedo (2009).

El ejemplo que pone la autora es el de una gran superficie comercial, que puede tener muy buena reputación entre sus clientes pero muy mala entre sus proveedores. Del mismo modo, los resultados financieros son más importantes para los públicos informados (como los accionistas) que para los consumidores que atribuirían mayor importancia a la calidad de la oferta.

García de Madariaga y Rodríguez (2010) todavía le dan otra vuelta de tuerca a esta idea, poniendo de manifiesto que no sólo los intereses de los *stakeholders* son diferentes, sino que pueden entrar en competencia entre ellos, siendo realmente complejo para la empresa satisfacerlos todos.

“Dado que los recursos de la empresa son limitados, los grupos de interés dependen de cada industria y cada contexto, así como sus objetivos pueden ser contrapuestos y entrar en conflicto.”

De esta manera, cada grupo de *stakeholders* tienen diferentes visiones de la reputación de una organización en función de sus necesidades, su capacidad económica, y su trayectoria social y personal (Fombrun 1996; Zinkhan et al., 2001) así como de sus diferentes relaciones con la compañía (Dowling, 2001). Específicamente Zinkhan et al., (2001) incluso hacen referencia a la aportación que las nuevas tecnologías proporcionan para comunicarse con ellos diferenciadamente, por ejemplo con una intranet para los internos y con una extranet para los externos.

En definitiva, desde esta nueva aportación, la reputación dejaría de ser una percepción agregada de todos los *stakeholders* y de acuerdo con Mahon (2002), la reputación “se relacionaría a:

- *un contexto* específico o proceso,
- *un criterio* específico,
- *un grupo* específico de *stakeholders*, y
- *espectativas organizacionales basadas en acciones y situaciones pasadas*” (Wartick 2002).

En el entorno empresarial la definición de reputación corporativa se obvia aún más si cabe, y es difícil encontrar una definición válida y aceptada por todos. Probablemente la definición más extendida es la que encontramos en el Foro de Reputación Corporativa y el *Reputation Institute* (2006):

“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.”

Tabla 2.3.: Definiciones de Reputación Corporativa.

Autores, Año, Página	Definición de Reputación Corporativa
Weigelt y Camerer, 1988: 443	Conjunto de atributos pertenecientes a una empresa que son el resultado de acciones pasadas y que generan renta.
Fombrum y Shanley, 1990: 234	Resultado de un proceso competitivo en que las compañías indican sus características clave a sus <i>stakeholders</i> para maximizar su estatus social
Fombrum, 1996: 72	Representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo global para todos sus constituyentes en comparación con sus competidoras
Fombrum y Var Riel, 1997: 10	Representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la empresa que describen la capacidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder
Weiss et al., 1999: 75	Percepción global de la medida en la que una organización es considerada en alta estima.
Cable y Graham; 2000: 929	Evaluación afectiva del público de una compañía en comparación con otras compañías.
Deephouse, 2000: 1093	Evaluación que los stakeholders de una compañía hacen de su afecto, estima y conocimiento.
Mahon, 2002: 417	Estimación que otros tienen de una persona, cosa o acción... ya sea favorable o desfavorable.
Whetten y Mackey, 2002: 401	Tipo específico de feedback recibido por una organización de sus <i>stakeholders</i> , referente a la credibilidad de los reclamos de identidad de la organización.
Villafañe, 2004: 27	Reconocimiento que los <i>stakeholders</i> de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general
Neville et al., 2005: 1190	Evaluación global de los procesos y resultados de la compañía por los <i>stakeholders</i> en base a sus expectativas.
Rindova et al. 2005: 1033	Percepciones de los <i>stakeholders</i> de la capacidad de una organización para crear valor con relación a sus competidores.
Rhee y Haunschild, 2006: 102	La evaluación de la calidad percibida del fabricante.
Barnett et al, 2006: 34	Juicio colectivo de los observadores de una corporación basados en la medida de los impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo.
Martín Martín, 2007: 7	Reconocimiento que los <i>stakeholders</i> de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general.
Olcese et al., 2007	Reconocimiento que hacen los stakeholders de la empresa del comportamiento corporativo de esta en relación con ellos.
Carter, 2008: 1145	Un conjunto de características clave atribuidas a una compañía por sus <i>stakeholders</i> .
Smaiziene y Jucevicius, 2009: 96	Evaluación global de una compañía, socialmente transmisible (sus características, conducta y resultados, etc.), desarrollada a lo largo del tiempo entre los <i>stakeholders</i> , que representan las expectativas hacia la compañía, y el nivel de confianza, favorabilidad y reconocimiento comparada con sus competidoras.
Walker, 2010: 370	Una representación perceptual agregada y relativamente estable de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía respecto a un criterio específico, en comparación con algún estándar.
Ruiz, 2013: 78	Representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo respecto a un criterio específico para un determinado grupo de <i>stakeholders</i> en comparación con algún estándar.
Instituto de Reputación	Conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Ruiz (2013).

Resumiendo, ordenando y clarificando muchos de los conceptos anteriores, según Martín y Navas (2006), la reputación corporativa se define por las siguientes seis características:

1. **Multidimensionalidad:** la reputación se compone de varias dimensiones relacionadas, pero independientes. Por ello, al valorarla se deben tener en cuenta estas dimensiones diferentes y no tratarlas de forma agregada. En este sentido

Dollinger, Golden y Saxton (1997) identifican i) reputación de la calidad de los productos, ii) reputación de la dirección y iii) reputación financiera.

2. *Lento proceso de acumulación*: desde los primeros estudios empíricos sobre reputación corporativa (Hall, 1992, 1993), se constata que se necesitan años y hasta lustros para acumularla. Esto es debido a su naturaleza compleja en la que intervienen numerosos factores independientes a lo largo del tiempo, cada cual bajo unas circunstancias únicas.
3. *Proceso social complejo*, ya que en el proceso de construcción de reputación corporativa intervienen diferentes colectivos (Barney, 1991, 1999), grupos de interés o agentes con los que se relaciona a empresa, ya sea interna (trabajadores, directivos e inversores) o externamente (clientes, proveedores, aliados, competidores, sociedad en general, etc.).
4. *Carácter tácito*: la reputación es el resultado de las percepciones subjetivas de los agentes o colectivos que la evalúan en ambientes de asimetrías informativas, siendo por ello el resultado de un proceso de legitimación social (De Quevedo et al., 2005; Reed y DeFilippi, 1990).
5. *Circunstancias históricas únicas*: debido al lento proceso de acumulación de la reputación, las circunstancias históricas concretas que contribuyen a la formación de la misma serán únicas e irrepetibles.
6. *Difícil de manipular por parte de la empresa*: Como consecuencia de las tres características anteriores, resulta muy complicado manipular la reputación corporativa por parte de la propia empresa.

Recopilando las aportaciones de los diferentes autores hasta este punto, proponemos la siguiente definición de reputación corporativa:

“La reputación corporativa es el constructo colectivo, multidimensional y dinámico de percepciones de la empresa sobre sus expectativas futuras de comportamiento

para cada grupo de *stakeholders* basado en su comportamiento pasado asimilado y en el conocimiento actual que estos se forman a través de las representaciones que la propia empresa o terceros proyectan de la misma mediante los diferentes canales de interacción”.

Esta definición contiene los puntos clave de algunas de las definiciones de diferentes autores y actualiza algunos para hacerlos más vigentes en nuestro entorno actual. Se incluye en la misma el concepto de que es un constructo de percepciones, así como perspectiva de expectativas futuras (Olcese et al., 2007; Neville, et al., 2005; Villafaña, 2004, Fombrun et al., 1996). Igualmente su carácter colectivo (Fombrun y Van Riel, 1997) y multidimensionalidad (Martín y Navas, 2006). Coincidimos igualmente con Ruiz (2013), García de Madariaga y Rodríguez (2010) y Mahon (2002), en que los diferentes grupos de *stakeholders* tienen una expectativa diferente sobre este comportamiento de la empresa y que esta a su vez los prioriza de manera diferenciada. En esta definición, las percepciones se forman de dos maneras, por un lado por las acciones y las experiencias que los *stakeholders* recibieron por parte de la empresa en el pasado. Por otro por el comportamiento de la empresa en el pasado que ha llegado a ser asimilado por los *stakeholders*, y por otra por el conocimiento que se va adquiriendo día a día de la misma mediante las representaciones multidimensionales con las que estos interactúan a través de diferentes canales, entre ellos el digital (Zinkhan et al., 2001). Lógicamente cada uno de estos canales proporciona un contexto (Mahon, 2002) diferente, y además que el peso que cada uno de ellos ejerce sobre el colectivo de percepciones que conforman la reputación va modificándose a lo largo del tiempo.

Por otra parte, esta definición elimina la referencia de algunos autores de que la reputación es estable en el tiempo (Walker, 2010) y le añade dinamismo (Rodríguez Carrasco, 2005). Como hemos visto, y especialmente en este entorno cambiante de internet, las imágenes de las empresas cambian rápidamente y las percepciones del usuario se actualizan con carácter inmediato y universal. Este dinamismo no pretende dar la idea de que la reputación es volátil, ya que sigue manteniendo el ancla del comportamiento pasado asimilado por los *stakeholders*.

2.1.3. Valores y beneficios de la reputación corporativa

Muchos autores coinciden en que la reputación corporativa, la marca y los valores intangibles de una empresa son incluso más importantes que sus valores tangibles (Fan et al., 2013; Varey, 2013; Chouliaraki y Morsing, 2010; Caruana, 1997).

Una buena serie de autores se enfocan en los aspectos relacionados con la imagen de la compañía hacia el consumidor. Caruana (1997) afirma que de la percepción de la reputación corporativa por parte del consumidor depende la medida en que la empresa es conocida, buena o mala, digna de confianza y creíble.

Además, la reputación es signo de prestigio, honra y reconocimiento, pero también, y sobre todo, de confianza (Klewes y Wreschniok, 2009; Misztal, 1996) y compromiso (Petrick et al., 1999).

Otros autores, empezando por Barney (1986), resaltan que una reputación positiva es un factor estratégico que puede emplearse para obtener beneficios superiores a la media del sector.

En esta línea, Fonbrum y Shanley (1990), la reputación genera valor para las empresas, proporcionando al menos tres beneficios estratégicos valiosos:

1. *Permite a una empresa reducir costes:* porque suponiendo todo lo demás constante, los trabajadores prefieren trabajar para empresas con buena reputación, estando dispuestos a trabajar más duro o por una menor remuneración. Al mismo tiempo, debido a que los proveedores estarán menos preocupados por contratiempos contractuales, los costes de coordinación y negociación deberán ser menores (Roberts y Dowling, 2002).
2. *Posibilita incrementar precios:* debido a que la reputación sirve como señal de calidad latente de los productos y servicios ofrecidos por una empresa, los

consumidores finales están predispuestos a pagar un precio superior por los mismos (Roberts y Dowling 2002). Incluso desde el ámbito del e-commerce se aporta evidencia empírica sobre el impacto de la reputación en el nivel de precios (Standifird 2001).

3. *Puede crear barreras a la competencia*: Es una fuente de ventaja competitiva (Porter, 1980; Dierickx y Cool, 1989) respecto a otras empresas. Una reputación positiva es importante para la ventaja competitiva porque informa a los grupos participantes sobre el atractivo de una empresa. Barney (1991) añade que la reputación corporativa positiva entre proveedores y clientes es una ventaja competitiva muy difícil de imitar, ya que depende de diferentes factores específicos e históricos (dependencia histórica), así como de múltiples relaciones informales entre la empresa y diferentes agentes (ambigüedad causal y complejidad social).

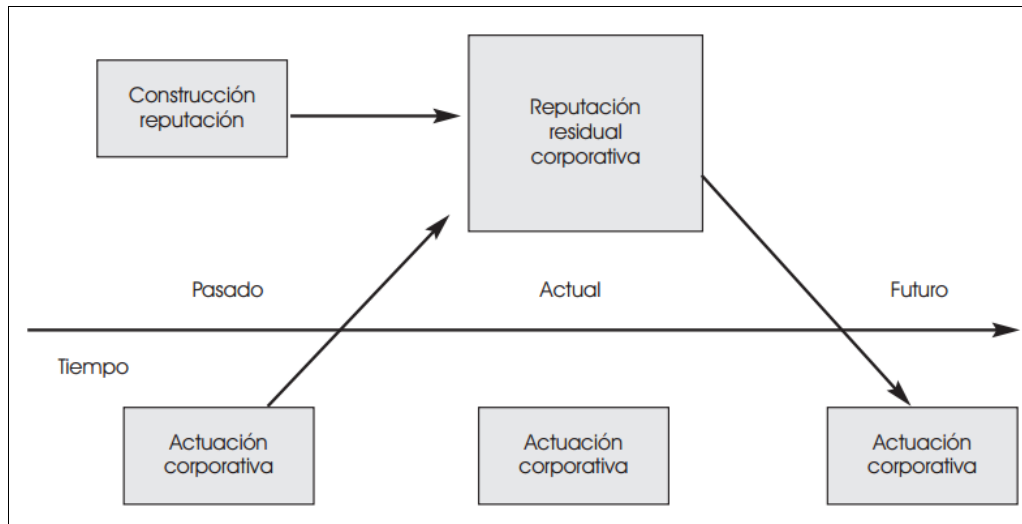
La reputación como ventaja competitiva es ampliamente citada. Barney, en sus trabajos de 1991 y 1993 afirma que la reputación de los productos y de la empresa son los activos mejor valorados por los directivos, siendo la principal fuente de ventaja competitiva sostenida y la mejor forma de obtener ventaja mediante la diferenciación: una reputación positiva es “normalmente el producto de años de competencia superior demostrada”. Petric et al., (1999) añaden sobre este punto que debe recibir una atención constante, ya que no puede comprarse y lleva tiempo conseguirla.

Así mismo Grant (1991) señala la reputación como uno de los principales activos empresariales, afirmando que mientras otros activos se deprecian con el tiempo, la reputación lo hace a tasas muy bajas, pudiendo mantenerse con pequeñas inversiones.

Rodríguez Carrasco (2005) añade que una vez concedida, o alcanzada por la empresa esta reputación, es obvio que ésta luchará por mantenerla e incluso aumentarla por medio de sus actuaciones, lo que convierte la reputación corporativa en algo dinámico. Se puede decir, por tanto, que esta reputación se transforma en parte de lo que se ha llamado

capital relacional de la empresa, que ésta debe administrar con el debido tacto para mantener y aumentar su competitividad.

Figura 2.2.: Modelo dinámico de la reputación corporativa.



Fuente: Rodríguez Carrasco 2005.

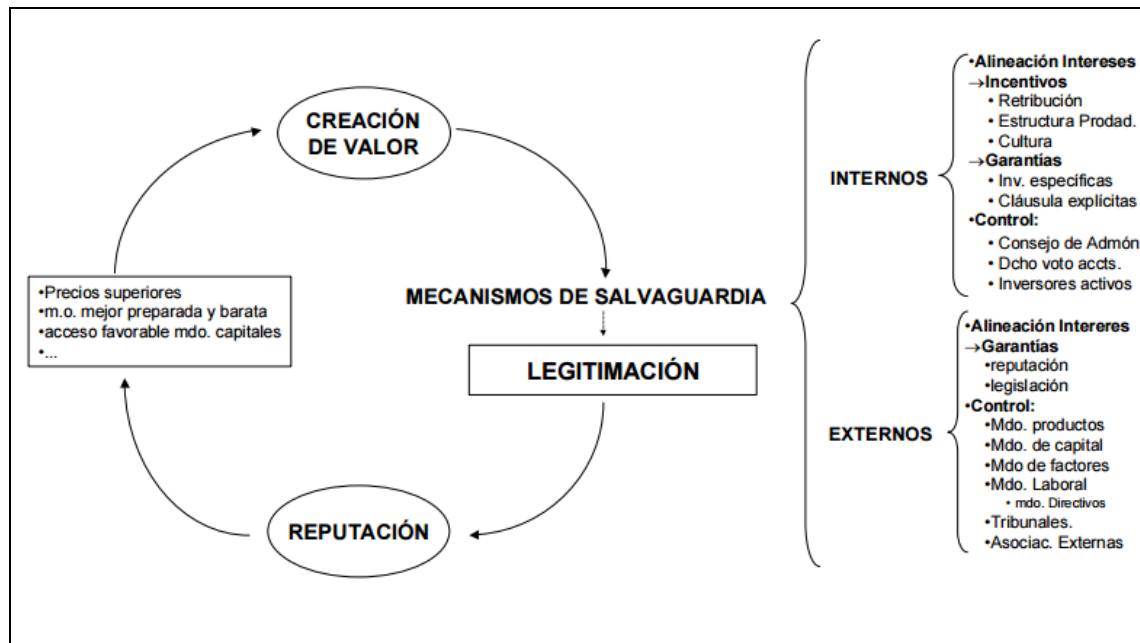
Rodríguez Carrasco (2005) corrobora:

“Esa percepción de excelencia o admiración que causa la empresa en sus diferentes grupos constituyentes y que tiene un reflejo en la empresa, se convierte en un recurso intangible que goza de un indudable valor, pero que tiene asimismo las otras características de recursos valiosos como la rareza, la difícil imitación y el ser aprovechado por la empresa, como señala Barney (2001). El recurso es raro porque se alcanza por medio de una serie de características propias de la empresa, como puede ser la calidad del producto o servicio de la empresa, la atención al cliente, el cumplimiento de responsabilidades sociales, la propia gobernanza de la empresa. Esta rareza de la reputación, concreta y específica de una empresa, es lo que la hace difícilmente imitable. Es más, en la mayoría de los casos obedece a lo que los expertos denominan ambigüedad causal, es decir, que no se aprecia una relación clara de causa y efecto.”

Esta visión dinámica de la reputación también es aportada por Quevedo et al., (2005), según los cuales la contribución de la reputación corporativa a la creación de valor genera

una relación circular genera una espiral ascendente de reputación corporativa-creación de valor.

Figura 2.3.: Relación dinámica entre reputación y creación de valor.



Fuente: De Quevedo et al., (2005).

Para De Quevedo et al., (2005), por tanto, el objetivo de la empresa no puede ser otro que creación de valor, que no sólo es coherente (Freeman, 1984), sino que incluye (Cuervo, 1994) todas las demandas legítimas de los distintos participantes que aportan recursos a la organización, ya que, cuanto mayor sea el valor creado, mayores son las posibilidades de retribuir adecuadamente, no sólo a los propietarios y directivos, sino también al resto de los participantes en la compañía, al menos de manera satisfactoria.

En este sentido se entiende a la empresa como una coalición de individuos con intereses propios, entre los que se incluyen: los accionistas, cuyo objetivo principal es el beneficio; la alta dirección, con objetivos que abarcan salario, retribuciones no monetarias, fondos de libre disposición, prestigio y poder; los empleados, interesados en sus salarios, condiciones de trabajo y seguridad en el empleo; los clientes, con objetivos de calidad, seguridad y precio; los proveedores, interesados en el cumplimiento de plazos de cobro y el respeto hacia las inversiones específicas, y la Administración pública y la sociedad en general, que también pueden jugar su papel (Grant, 1995; Cuervo, 1996).

Esta línea de pensamiento nos introduce el concepto de la legitimidad en la reputación corporativa. Al ser la reputación un producto de construcción y validación social (Fombrun y Rindova, 1994), es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación (Rao, 1994), entendiendo que las organizaciones son legítimas cuando son aceptadas por el entorno que las rodea.

En la literatura científica se ha definido la legitimidad como la aceptación de la organización por parte del entorno y se la ha reconocido como un elemento esencial para la supervivencia y éxito de la empresa (Dowling y Pfeffer, 1975; Hannan y Freeman, 1977; Meyer y Rowan, 1977).

“Legitimidad es la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, favorecedoras y apropiadas dentro del sistemas de normas, valores, creencias y definiciones construidos socialmente” (Suchman, 1995).

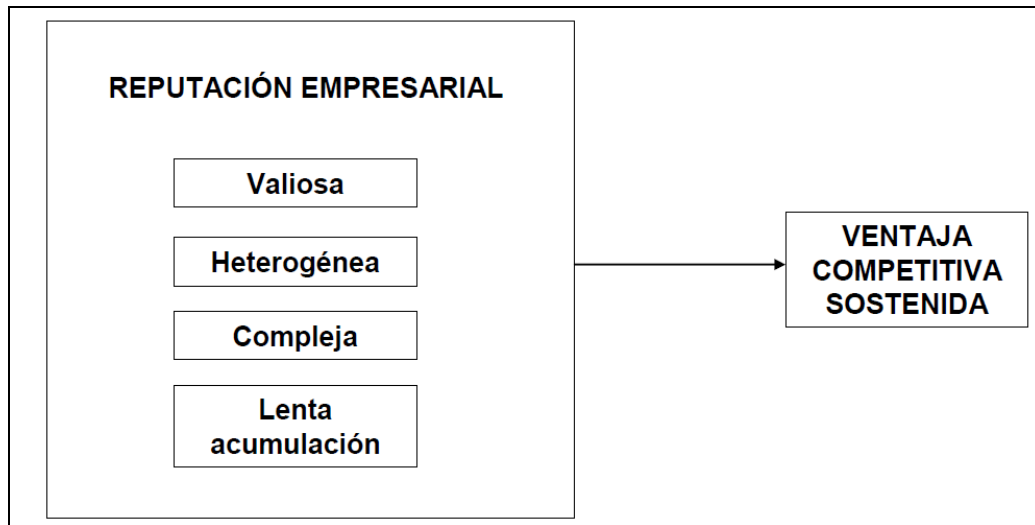
En este sentido, podemos entender la legitimidad como un estadio previo a la reputación (De Quevedo et al., 2005), aunque, a pesar de ser dos conceptos complementarios son cualitativamente muy distintos: la legitimidad es una variable flujo y la reputación es un activo stock, aquélla se basa en símbolos y ésta en señales, si bien ambos aspectos son necesarios en la generación de percepciones (Feldman and March, 1981; Goffman, 1969).

La legitimación es pues, un proceso dinámico por el cual la empresa busca perpetuar su aceptación, evolucionando de forma acompasada con los cambios en las normas, creencias, valores y definiciones sociales (Carroll, 1996).

En consecuencia, la reputación corporativa es la percepción, a lo largo del tiempo, de que la empresa mantiene una actitud legítima con todos y cada uno de sus participantes, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa (De Quevedo et al., 2005).

Por todo lo anterior, se puede afirmar el carácter estratégico de la reputación corporativa como ventaja competitiva sostenida para las empresas (De Martin y Navas, 2006).

Figura 2.4.: Importancia estratégica de la reputación corporativa.



Fuente: De Martin y Navas, 2006.

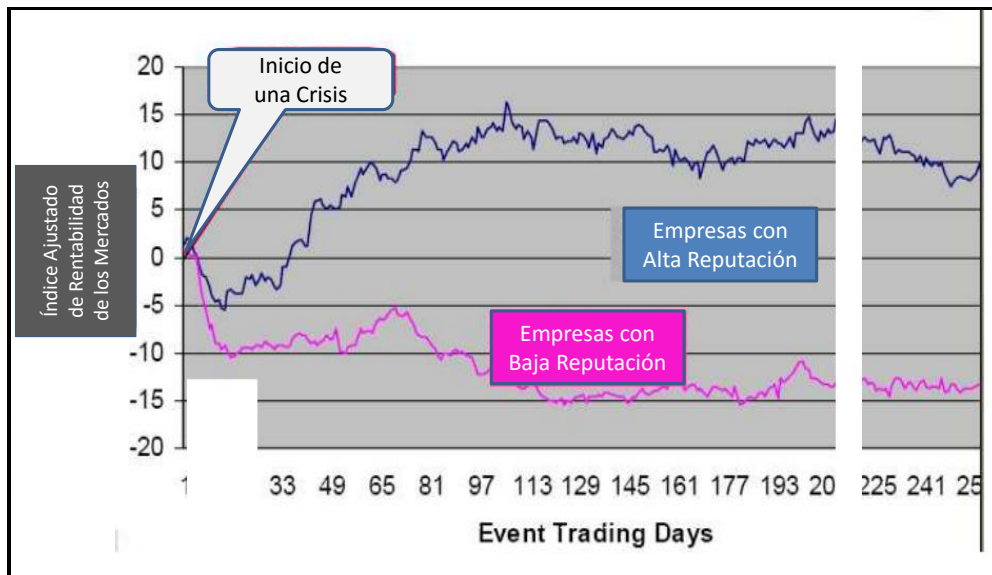
Coincidiendo con este análisis, para *Corporate Excellence* la reputación sirve para generar negocios sostenibles.

“La nueva economía de la reputación se caracteriza por la búsqueda de la diferenciación a través de la marca y la reputación corporativa; así como por la gestión del entorno a través del fortalecimiento de las relaciones con los distintos grupos de interés que son clave para el futuro de la empresa. La reputación se sustenta en una gestión excelente de las dimensiones más relevantes del comportamiento empresarial: Desempeño financiero, Innovación, Ciudadanía, Trabajo, Liderazgo, Ética y Calidad de productos y servicios” (*Corporate Excellence*, 2008).

Algunos autores sostienen que las compañías con una buena reputación pueden superar crisis de mercado o específicas sufriendo menores pérdidas económicas que las compañías que no tienen esa buena reputación (Godfrey et al., 2009; Schnietz y Epstein, 2005; Jones et al., 2000; Knight y Pretty, 1999; Gregory, 1998). Miralles-Quirós et al., 2014 interpretan que las compañías pueden reducir la incertidumbre cultivando una “reserva de confianza” entre sus grupos de interés que le dará a las compañías con mayor reputación el “beneficio de la duda” ante eventos negativos específicos o sistemáticos. Como señala Villafañe (2004), “las empresas reputadas tienen un halo de credibilidad que

puede resultar decisivo a la hora de afrontar los efectos de una crisis”. Villafañe (2009) añade que la reputación tiene un efecto minorador en la pérdida de valor de las empresas en las crisis. Las empresas con mejor reputación pierden menor valor en Bolsa que en los momentos críticos.

Gráfico 2.1.: Rentabilidad de las empresas en momentos de crisis.



Fuente: Villafañe (2009), adaptado de D. Pety, *Corporate Reputation Review* 2001.

Como resumen de este punto, parece comprobado que la reputación corporativa no sólo crea valor sino que además genera una espiral ascendente de reputación corporativa-creación de valor (De Quevedo et al., 2005).para las compañías por las siguientes razones:

- Contribuye de una manera estratégica en la *diferenciación a los públicos* de los productos, los trabajos, las estrategias, y las perspectivas de las compañías en comparación con sus competidoras (Fombrun 1996) siendo indicador de la calidad del conjunto de las acciones de la compañía (Caruana, 1997).
- Es *signo de prestigio, honra y reconocimiento*, pero también, y sobre todo, de *confianza* (Misztal, 1996; Klewes y Wreschniok, 2009) y compromiso (Petrick et al., 1999).

- Es una *ventaja competitiva sostenida* (De Martin y Navas, 2006) al ser son un recurso valioso y difícil de imitar (Barney 1991 y 2001; Dierickx y Cool, 1989; Porter, 1980).
- Permite a las organizaciones *obtener beneficios superiores* derivados de:
 - *cargar precios más elevados* (Rindova et al., 2005; Roberts y Dowling, 2002; Deephouse, 2000; Fombrun y Shanley, 1990; Weigelt y Camerer, 1988); reducir los costes de transacción (Roberts y Dowling, 2002; Dowling, 2001; Fombrun y Shanley, 1990);
 - *contratar los trabajadores más preparados a menor coste* (Worcester, 2009; Dutton et al., 1994; Fombrun y Shanley, 1990);
 - *atraer a nuevos clientes* (Roberts y Dowling, 2002; Fombrun, 1996; Fombrun y Van Riel, 1997); o, *fidelizar a sus clientes* (Bloemer et al., 1998; Fombrun y Van Riel, 1997; Fombrun, 1996), entre otros.
- *Facilita el acceso al capital financiero*, bien a través de un mayor acceso a los mercados de capitales o por la mayor facilidad en la captación de socios colaboradores (Milgrom y Roberts, 1986; Beatty y Ritter, 1986).
- *Contribuye a la legitimación de la empresa con todos sus participantes* reduciendo las asimetrías de información y comportamientos oportunistas de la dirección (De Quevedo et al., 2005; Fombrun y Rindova, 1994; Rao, 1994).
- *Minora la pérdida de valor de las compañías en las crisis* (Villafañe, 2009; Pety, 2001).
- Y además, y como consecuencia de todo lo anterior, como veremos en el siguiente punto, la reputación *es uno de los principales activos empresariales* (Grant 1991) *que tiene un impacto claro en la valoración financiera de las empresas* (Miralles-Quirós et al., 2014; Forbrum y Foss 2001; Black et al., 1999; Vergin y Qorongleh, 1998; Capraro y Srivastava,1997).

2.1.4. Reflejo de la reputación corporativa en la valoración financiera.

A tenor de la conclusión del punto anterior de que la reputación redonda en el valor de la empresa, parece lógico que ese valor se refleje en la valoración financiera de las mismas. Esta afirmación se ve reflejada en numerosas y recientes investigaciones.

Los activos intangibles cada vez son mejor valorados para y representan una mayor proporción de la valoración financiera de las empresas. Edvinsson and Malone (1997) se refieren a estos como “los activos invisibles”.

Los valores intangibles de la empresa son según Sosa Gómez (2002)

“aquellos que realmente representan agregación de valor a la empresa”.

Por otra parte, desde un punto de vista más contable, se les caracteriza como

“aquellos que no tienen soporte físico, lo que hace muy compleja su identificación y valoración” (Vargas, 2000).

Otros autores señalan que los activos intangibles son el resultado de la incorporación de la información y el conocimiento a las distintas actividades productivas de la organización (Bueno, 1998; Itami y Rohel, 1987).

Como se hacía referencia al inicio de este trabajo, Daum (2001) afirma que los intangibles se han convertido en los factores esenciales de creación de valor pasando de constituir en 1982 el 38% del valor de una empresa al 83% en 1999. Según Kendrick (2005), en 1929 el valor de los activos intangibles de una empresa en USA era del 30%, mientras que en 1999 alcanzaba el 70 y según este autor superaría en 2008 al 85% del valor. En España, el Foro de la Reputación Corporativa asigna a las empresas del IBEX35 un 67% de valor intangible (datos 2004).

La reputación corporativa es un elemento clave entre los recursos intangibles de la empresa (Roberts y Dowling, 2002; Hall, 1992).

Como aporta Villafañe (2009), existe una relación directa entre reputación y valor bursátil (Vergin y Qoronfleh, 1998). Estos autores desarrollaron un estudio en el que se examinan las tendencias bursátiles de las compañías que integran las listas de Fortune MAC (Most Admired Companies) desde 1983 hasta 1997. Este análisis refleja que el futuro comportamiento bursátil de estas compañías está directamente relacionado con la reputación. La investigación compara a las 10 primeras compañías más reputadas con las últimas 10 compañías de la lista, resultando que las diez primeras tienen una capitalización bursátil mayor que las diez últimas. Durante 13 años, las diez primeras compañías con mejor reputación, muestran un incremento anual del 20% en el valor de sus acciones. Comprando las acciones de compañías que disfrutaban de buena reputación a un precio más alto que las acciones de otras compañías los inversores están reconociendo que la reputación genera futuras ganancias. La conclusión del estudio es que un punto de cambio en la reputación se asociaba a 500 millones de dólares en valor de mercado.

Tabla 2.4.: Impacto de la reputación en el valor bursátil.

	Compañías reputadas	Compañías no reputadas
Incremento del valor bursátil	22,20%	16,30%
Crecimiento anual del nº empleados	6,96%	2,82%
Rendimiento de activos	9,52%	5,30%

Fuente: Villafañe, 2009, adaptado de Vergin y Qoronfleh (1998)

Villafañe (2009) aporta otra evidencia empírica de la revalorización producida por la reputación: las empresas que ocupan el *top ten* del *Dow Jones Sustainability Group Indices*²¹ superan en un 5.3%, durante el quinquenio 1994-99, a las mejores empresas del *Dow Jones Global Indices*²² uno de los índices de referencia de los mercados financieros

²¹ *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI), lanzado en 1999, evalúa el desempeño de la sostenibilidad de los mayores 2500 empresas que figuran en el Índice Global total del Mercado de Valores de Dow Jones. Se basa en un análisis del desempeño económico, ambiental y social de las empresas, la evaluación de

Rodríguez Carrasco (2005) cita otros estudios empíricos relacionando la reputación corporativa, con la valoración financiera de la empresa. El estudio de Capraro y Srivastava (1997) comparó diez grupos de empresas con niveles semejantes de riesgo y rentabilidad, pero con diferentes puntuaciones de reputación. Los resultados mostraron que un 60% de diferencia en la puntuación de la reputación se asociaba a un 7% de diferencia en el valor de mercado de la empresa. Dado que las empresas estaban valoradas en el mercado en torno a 3.000 millones de dólares, eso quiere decir que un punto de diferencia en la puntuación de su reputación, pasar por ejemplo de seis a siete en una escala de diez, sería equivalente a 53 millones de dólares en valor de mercado.

Fombrun (2001) por su parte corrobora la aportación de la reputación a la valoración:

“nuestra investigación muestra que una reputación débil genera menor respeto de los inversores, y por lo tanto reduce el valor de mercado de la compañía”.

Para confirmar este punto cita diferentes esfuerzos académicos para cuantificar el valor de la reputación que confirman que hay grandes premiums económicos asociados a la reputación corporativa. Por ejemplo, el proyecto realizado en la Universidad de Kansas, sugiere que el capital reputacional puede implicar rendimientos aún más altos. Un equipo de profesores examinó la relación entre el valor de mercado, el valor en libros, la rentabilidad y reputación de todas las empresas calificadas en la encuesta "la mayoría de las compañías admiradas" de la revista Fortune entre 1983 y 1997. La conclusión fue que un cambio de 1 punto en la reputación se asocia con un promedio de \$ 500 millones en valor de mercado. Más recientemente, el *Reputation Institute* examinó unas 35 empresas analizadas reputacionalmente según el índice RQ (*Reputation Quotation*) en 1999 y 2000. El análisis de los precios de las acciones de estas empresas, reveló que existe una fuerte

cuestiones tales como el gobierno corporativo, gestión de riesgos, la marca, la mitigación del cambio climático, las normas de la cadena de suministro y las prácticas laborales. La tendencia es rechazar las empresas que no operan de manera sostenible y ética.

²² *Dow Jones Global Indices* (DJGI) es una familia de índices bursátiles internacionales, construidos y ponderados mediante el índice de valor ponderado mercado. Proporcionan el 95% de cobertura capitalización bursátil de los mercados desarrollados y los mercados emergentes. Más de 3.000 índices DJGI proporcionan datos de más de 5.500 empresas de todo el mundo.

relación entre un cambio en RQ y un cambio en el valor de mercado de la empresa. En concreto, un aumento positivo de 1 punto en el RQ se asoció con mayores valores medios de mercado de unos \$ 147 millones, mientras que una disminución de 1 punto se asoció con los valores de mercado que eran inferiores en alrededor de \$ 5 mil millones. Estos resultados sugieren que existe una "espiral de valor" a través de la cual las empresas consideradas mejores consiguen atraer a más inversores que pujan por su valor de mercado y mejoran aún más su reputación.

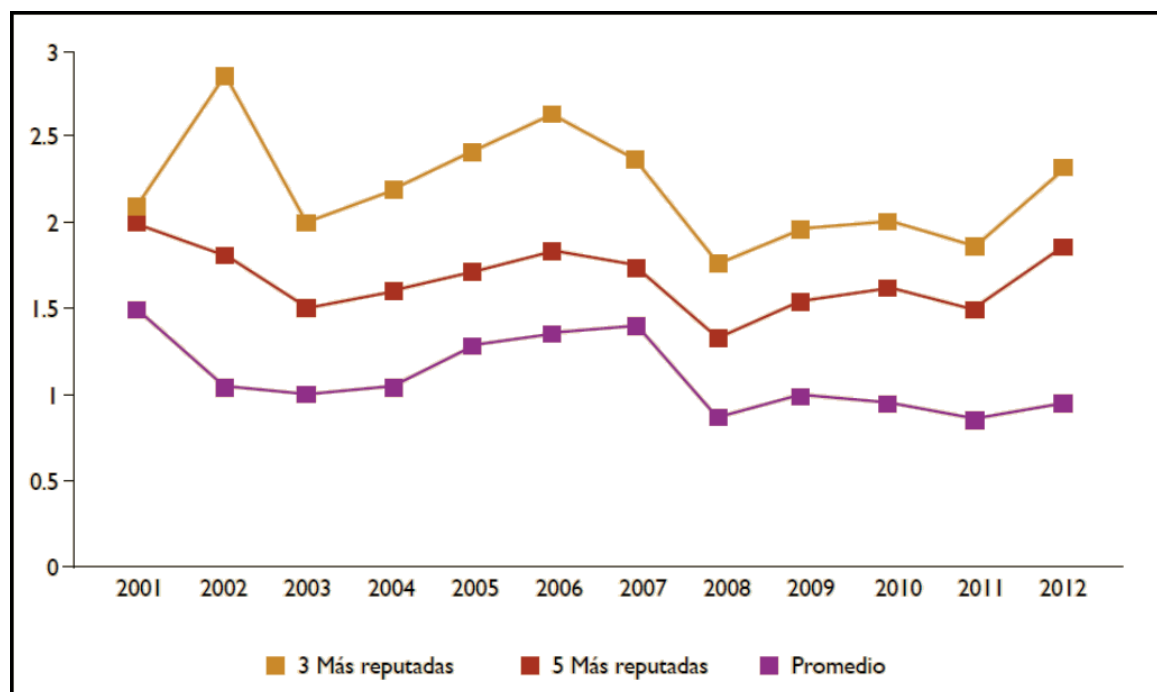
Miralles-Quirós et al., (2014) constatan que la evidencia empírica previa que analiza la naturaleza de la relación entre reputación corporativa y creación de valor para el accionista tan sólo ha validado el impacto positivo cuando las muestras analizadas correspondían a empresas norteamericanas (Cordeiro y Sambharya, 1997; Black et al., 2000; Riahi-Belkaoui, 2004; Jiao, 2010), mientras que el análisis efectuado en otros países como Alemania (Dunbar y Schwalbach, 2000), Dinamarca (Rose y Thomsen, 2004) o Australia (Inglis et al., 2006) no proporciona evidencia de un impacto significativo. Esto puede ser debido a una serie de limitaciones como son el uso de variables inadecuadas para medir el valor de mercado de la empresa (Dunbar y Schwalbach, 2000), la especificación de modelos simplistas que proporcionan estimaciones no robustas que pueden dar lugar a falsos resultados (Rose y Thomsen, 2004) y el empleo de bases de datos que muestran una mínima variabilidad en cuanto a las características subyacentes de las compañías (Inglis et al., 2006).

Por todo ello, Miralles-Quirós et al., 2014 realizan un estudio para correlacionar a lo largo del tiempo las empresas más reputadas en España según MERCO Empresas con sus cotizaciones bursátiles. Los resultados obtenidos en el estudio (Gráfico 2.2.) ponen de manifiesto que las empresas cotizadas en el mercado bursátil español que tienen una mayor reputación tienen también una mayor capacidad de creación de valor para sus accionistas.

Baruch Lev (2004) señala la paradoja de una variedad de estudios en los que se concluye que los inversores no son capaces de valorar correctamente las acciones de las empresas intensivas en intangibles, y la reputación lo es, mientras que las empresas que operan en

sectores convencionales, sus intangibles suelen estar valorados a la baja. Lev es partidario de que las empresas generen la mejor información posible sobre sus intangibles, los beneficios que de éstos se derivan y transmitan esa información al mercado de capitales. En estos términos Black, et al., (1999) realizan un estudio similar al de Vergin y Qoronfleh (1998) usando los niveles reputacionales de las empresas del Fortune MAC, pero utilizan el método estadístico de Brown y Perry (1994) que reduce el sesgo sobre los resultados financieros que por diseño tiene el FMAC. Los valores reputacionales así corregidos los hacen correlacionar con el Valor de Mercado de la acción, que es una ecuación que representa las expectativas de los *cash flows* futuros descontados y ajustados al ratio de riesgo. El resultado del estudio es que el capital reputacional posiblemente tenga un reflejo económico financiero superior, ya que la reputación generada es un importante activo de las empresas, todavía no suficientemente reconocido y valorado por los inversores.

Gráfico 2.2.: Creación de valor para el accionista de las empresas más reputadas en España.



Fuente: Miralles-Quirós, et al., (2014).

Como resumen, parece evidente que la correlación entre reputación corporativa y valoración financiera es ampliamente reconocida, sin embargo los inversores todavía están lejos de asignarle su justo valor como activo. Como dicen Fombrun et al., (2001):

“La buena noticia es que la investigación confirma que la reputación es un activo valioso, aunque intangible. La mala noticia es que el tamaño de su efecto todavía está en cuestión. Sin embargo, según los diferentes estudios parece una apuesta segura concluir que la reputación vale mucho más que lo que las empresas ahora están gastando para gestionarla.”

2.2. Identidad, imagen y reputación.

“Si quieres gozar de una buena reputación preocúpate en ser lo que aparentas ser”.

Sócrates (470 a 399 a.C.)

2.2.1. Confusión entre identidad, imagen y reputación

Como se comprueba en la Tabla 2.5., en la que se presenta una visión ampliada de la clasificación de conceptos realizada por Brown et al., (2006), se puede observar la enorme disparidad de términos utilizados para la denominación de del concepto de reputación, y el origen de la ambigüedad entre ellos debido a su uso intercambiable para la denominación de cosas distintas.

Según Ruiz et al., (2012) existe un acuerdo generalizado entre las diferentes disciplinas en considerar que la principal barrera para llegar a una conceptualización universal se encuentra en la confusión existente del concepto de reputación con otros términos relacionados: identidad, imagen, legitimidad, prestigio, buena voluntad, estima, posición, personalidad, cultura, etc.; aunque es la confusión con los términos imagen e identidad corporativas la más extendida y la que más interés ha despertado en el estudio de la

reputación (Walker, 2010; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Highhouse et al., 2009; Brown et al., 2006; Caruana, 1997; Wartick, 2002; Whetten, 1997).

Los términos: identidad, imagen y reputación todavía se utilizan indistintamente o imprecisamente (Barnett et al., 2006; Caruana, 1997; Worcester, 2009). Whetten y Mackey (2002), constatan el uso de los conceptos de identidad, imagen y reputación como sinónimos (Williams y Barret, 2000) o como conceptos independientes pero estrechamente relacionados (Bromley, 2000; Schultz et al., 2000; Whetten, 1997).

De forma más específica, Ruiz et al., 2012 distinguen seis posibles relaciones entre estos términos:

1. *La reputación es una combinación de identidad e imagen* (Davies et al., 2001; Wartick, 2002; Whetten y Mackey, 2002).
2. *La identidad condiciona la imagen que condiciona la reputación* (Dutton et al., 1994).
3. *La imagen es equivalente de lo que algunos definen como reputación* (Wartick, 2002).
4. *La identidad es el equivalente de lo que algunos consideran imagen* (Wartick, 2002).
5. *La reputación es una dimensión de la imagen corporativa* (Ruiz et al., 2012, Akdag y Zineldin, 2011; Barich y Kotler, 1991).
6. *La identidad condiciona la imagen, la imagen condiciona la reputación, y la reputación condiciona la identidad* (Ruiz et al., 2012, Bromley, 2001; Giogia et al., 2000; Gray y Balmer, 1998; Hatch y Schultz, 1997; Rindova, 1997; Whetten, 1997).

Brown et al., (2006) son más llanos en su descripción de los tres elementos:

“la identidad responde a la pregunta ‘¿Quiénes son?’, la imagen ‘¿Qué quieren que piensen?’ -intencional- y ‘¿Qué creen que piensan?’ -construida- y la reputación ‘¿Qué piensan realmente?’, incorporando el elemento de la valoración real que hacen de nosotros cuando no estamos presentes.

Tabla 2.5.: Terminología existente en los conceptos relacionados con reputación corporativa.

Punto de vista	Descripción breve	Términos utilizados y Bibliografía
"¿Quiénes somos como organización?"	Asociaciones mentales que los miembros de la organización tienen de ella	Identidad colectiva (Pratt, 2003) Corporate personality (Marwick y Fill, 1997) Identidad o identidad organizacional (Brown et al., 2006; Davies et al., 2003; Whetten y Mackey 2002; Giogia et al., 2000; Pratt y Foreman, 2000; Hatch y Schultz, 1997) Identidad organizacional percibida (Dutton et al., 1994) Identidad corporativa (Balmer, 2009; Balmer y Greyser, 2002; Bromley, 2000; Gray y Balmer, 1998) Imagen interna (Bromley, 2001)
"¿Qué quiere la organización que otros piensen de ella?"	Asociaciones mentales que los líderes de la organización quieren que las audiencias tengan acerca de ella	Identidad corporativa (Dacin y Brown, 2002; Whetten y Mackey, 2002; Hatch y Schultz, 1997; Markwick y Fill, 1997) Identidad corporativa deseada (Van Rekom, 1997; Van Riel y Balmer, 1997) Imagen futura deseada (Giogia et al., 2000) Imagen deseada (Van Riel, 1997) Imagen organizacional deseada (Scott y Lane, 2000) Imagen (Whetten, 1997) Imagen proyectada (Giogia et al., 2000) Imagen intencionada (Brown et al., 2006)
"¿Qué cree la organización que otros piensan de ella?"	Asociaciones mentales que los miembros de la organización piensan que fuera de la organización se tiene de ella	Imagen externa construida (Giogia et al. 2000; Rindova, 1997; Dutton et al., 1994) Prestigio externo percibido (Smidts et al., 2001) Prestigio organizacional percibido (Van Riel y Balmer, 1997, Bhattachaya et al., 1995) Valoraciones reflejadas de los stakeholders (Scott y Lane, 2000)
"¿Qué piensan realmente los stakeholders de la organización?"	Asociaciones mentales de la organización que realmente tienen fuera de ella	Evaluación de la compañía (Sen y Bhatthacharya, 2001) Asociaciones corporativas (Berens et al., 2005; Dacin y Brown, 2002; Brown, 1998; Brown y Dacin, 1997) Evaluación corporativa (Brown y Dacin, 1997) Identidad corporativa (Bhattacharaya y Sen, 2003) Imagen corporativa (Gray y Balmer, 1998; Markwick y Fill, 1997; Van Rekom, 1997) Imagen (Davies et al., 2003; Rindova, 1997; Varich y Kotler, 1991; Dichter, 1985; Groonros, 1984; Britt, 1971; Enis, 1967) Imagen organizacional (Scott y Lane, 2000) Reputación (Dacin y Brown, 2002; Giogia et al., 2000; Van Riel, 1997; Whetten, 1997) Impresiones transitorias (Giogia et al. 2000) Reputación corporativa (Bromley, 2000; Gray y Balmer, 1998; Rindova, 1997)

Fuente: Ruiz et al., (2012), adaptada de Brown et al., (2006).

Pero para entender la relación y diferencias entre reputación respecto identidad e imagen, antes tenemos que definir estos últimos conceptos.

Identidad Corporativa

Perez Ruiz (2011) otorga un lugar central a la identidad corporativa, señalando que es la que tiene una repercusión directa en el consumidor, de ahí su relevancia.

La identidad de las empresas se ha estudiado especialmente desde dos grandes disciplinas: el estudio organizacional y el estudio del marketing, generándose diferentes interpretaciones del concepto.

Las definiciones de identidad parten inicialmente del estudio organizacional (Olins, 1989) en el que se define como identidad organizacional. Albert y Whetten (1985), la definen como:

“aquello que es central, distintivo y duradero en el carácter de una organización”.

Esta misma definición, algo más evolucionada, la encontramos en Whetten y Mackey (2002):

“aquello que define de una manera central, duradera y diferenciadora a una organización es decir, su corazón, su carácter fundamental”.

La mayoría de los tratamientos teóricos y empíricos del concepto de identidad se apoyan en esa definición (Corley et al., 2006; Brown et al., 2006). En este mismo campo organizacional Hatch y Schultz (1997) aportan la percepción, sentimiento y pensamiento de los miembros de la organización acerca de sus organizaciones; asumiendo que se trata de un “concepto colectivo” y comúnmente compartido de los valores y características específicos de la organización. Costa (2003) añade que la identidad es una variable dependiente de cada organización y que determina sus opciones de progreso, puesto que una identidad diferenciada proporciona más ventajas que una difusa. Para Albert y Whetten la identidad es enormemente estática: los cambios suceden lentamente,

requiriendo largos periodos de tiempo, y ocasionados por significativas rupturas en el ciclo de la vida de la organización.

Esta definición de identidad del campo organizacional se contrapone con la que surge del campo del marketing, mucho más dinámica, en la que se afianza la denominación de identidad corporativa.

Giogia et al., 2000, desde el campo del marketing, definen identidad corporativa como:

“representaciones consistentes y dirigidas de la compañía, destacadas a través del manejo de los símbolos y logos corporativos; autorrepresentaciones internas y externas estratégicamente planificadas y operacionalmente aplicadas”.

Esta identidad corporativa se identifica a veces (Cornelissen et al., 2007; Giogia et al., 2000) como “una forma de imagen proyectada” y se asocia a todas las representaciones verbales, gráficas y simbólicas de la comunicación corporativa dirigida por la compañía a sus constituyentes.

En esta escuela de marketing se admite que la identidad puede y debe cambiar, especialmente cuando el entorno es a su vez cambiante (Corley et al., 2006; Giogia et al., 2000; Giogia y Thomas, 1996; Rindova, 1997; Gray y Balmer, 1998; Reger et al., 1994), aunque esto no signifique que toda la organización cambie (Fiol, 2002). Muchas veces este cambio no es más que un reajuste que se provoca adaptándonos a la evolución de las circunstancias simplemente “para volver a ser lo que siempre hemos sido” (Gagliardi, 1986), respondiendo a la *Hipótesis de la Reina Roja*²³.

Según Ruiz et al., (2012), en los últimos años algunos autores (Balmer 2007; Cornelissen et al., 2007) intentan conectar los conceptos organizacional y de marketing de la identidad. Para estos académicos, el concepto de identidad corporativa ha sufrido una evolución cualitativa que conecta con el concepto de identidad organizacional, enfocándose no sólo a la presentación al exterior de una compañía, sino también a las

²³ Hipótesis evolutiva, que describe la necesaria mejora continua de las especies, sólo para mantener el statu quo (estado del momento actual) con su entorno. El término está tomado de la novela de Lewis Carroll “Alicia a través del espejo”, donde los habitantes del país de la Reina Roja deben correr lo más rápido que puedan, sólo para permanecer donde están, pues el país se mueve con ellos.

características intrínsecas o rasgos que dan especificidad, estabilidad y coherencia a una organización. El nuevo concepto de identidad corporativa residiría en los “valores, creencias, papeles y conducta de sus miembros así como en los símbolos compartidos y otros artefactos que las compañías crean- en particular, a través de la marca corporativa” (Cornelissen et al., 2007).

En el campo de la comunicación, pero bajo la misma concepción agregadora, se introduce la relación de la identidad con la marca. De Toro (2009) define la identidad de una marca como aquel conjunto de asociaciones que percibe el consumidor a través de cualquier contacto con la marca y que de forma global y agregada transmiten sus atributos y beneficios.

También Ferré y Orozco (2012) coinciden en esta visión integral en la que la marca está imbricada:

“la identidad se construye en los cimientos de la empresa, al considerar aspectos vitales como el contexto de la marca, la identidad de la competencia, los valores internos de la empresa, su sostenibilidad en el tiempo, el diseño de la marca (colores, logotipos, embalajes,...), la comunicación que se empleará para dar a conocer la propia identidad (publicidad en medios masivos y complementarios, patrocinios, eventos...), y un largo etcétera”.

La Tabla 2.6. hace un recorrido por la evolución de los conceptos de identidad según las diferentes ópticas antes mencionadas.

Ruiz et al., (2012) resumen el concepto de identidad integrando todas las interpretaciones:

“la identidad corporativa no es únicamente una imagen proyectada en forma de diseño visual y comunicación, sino que está fundamentalmente preocupada por “lo que la organización es”, abarcando tanto las estrategias como la cultura específica de la organización en particular. Las identidades corporativas se forman a partir de la historia y estrategias pasadas; están influenciadas por el grado de dependencia con otras organizaciones, clientes, accionistas y gobiernos; son

relacionales ya que se definen en comparación con otras entidades transmitiendo la esencia corporativa.”

Tabla 2.6.: Evolución del Concepto de Identidad.

	Identidad Organizacional	Identidad Corporativa	Concepto Evolucionado de Identidad Corporativa	Concepto Evolucionado de Identidad Asociada a Marca
Concepto	"lo que los miembros de la organización perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones" (Hatch y Schultz, 1997).	"representaciones verbales, gráficas y simbólicas dirigidas por la compañía a sus constituyentes" (Cornelissen et al., 2007)	"valores creencias y conductas de sus miembros así como símbolos compartidos y otros artefactos (Cornelissen et al.; 2007)	"conjunto de asociaciones que percibe el consumidor a través de cualquier contacto con la marca y que de forma global y agregada transmiten sus atributos y beneficios" (Toro 2009)
Características	Características específicas de una organización (Hatch y Schultz, 1997). Identidad como fenómeno estático.	Representación exterior de una compañía (Cornelissen et al. 2007; Giogia et al. 2000). Identidad como fenómeno dinámico.	Concepto integrador: Identidad Organizacional + Identidad Corporativa Rasgos intrínsecos que condicionan las representaciones exteriores de la compañía susceptibles al cambio (Balmer 2007, Cornelissen et al., 2007).	Identidad Integral asociada a Marca. Considera el contexto, la identidad de la competencia, los valores internos de la empresa, su sostenibilidad, el diseño, la comunicación (Ferré y Orozco 2012).

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Ruiz et al., (2012).

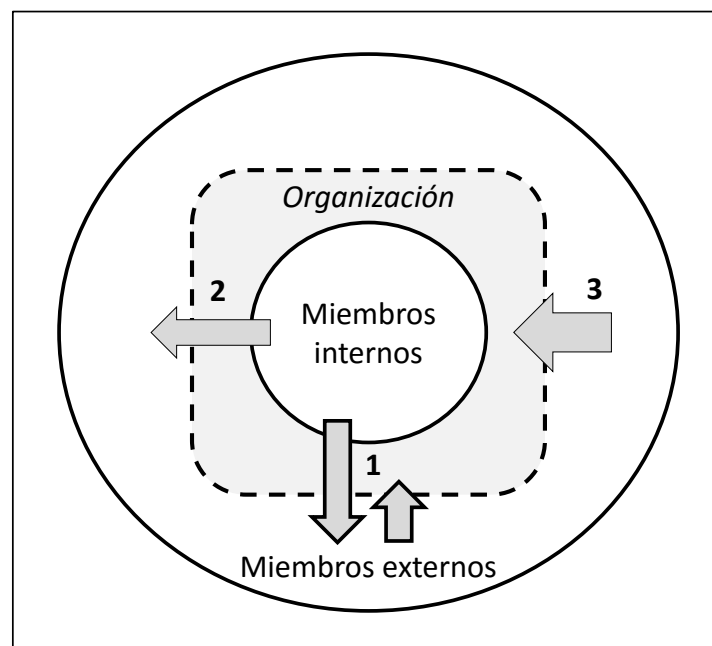
Imagen corporativa

Whetten y Mackey (2002), distinguen tres definiciones de imagen organizacional:

1. Lo que los miembros internos piensan que los miembros externos piensan de su organización (Dutton et al., 1994; Dutton y Duckerick, 1991).

2. Lo que los miembros internos presentan o proyectan de su organización para influir en lo que otros piensan de su organización (Brown et al., 2006; Bromley, 2000; Bernstein, 1984; Whetten et al., 1992).
3. Lo que los miembros externos piensan de una organización (Gray y Balmer, 1998; Rindova, 1997; Berg, 1985).

Figura 2.5.: Definiciones de imagen organizacional de Whetten y Mackey (2002).



Fuente: Elaboración propia, basada en Whetten y Mackey (2002).

Imagen corporativa u organizacional es un concepto que suele confundirse con identidad. Algunos autores intentan distinguir imagen de identidad corporativa, interpretando que identidad es un concepto “interno” mientras que imagen tiene un carácter “externo”. Por ejemplo Ferré y Orozco (2012) afirman que la identidad es constituida al interior de la empresa como parte integral de su marca, y que por el contrario la imagen es el resultado de las acciones corporativas que redundan en las percepciones que el público tiene de la marca. Para estos autores la imagen es subjetiva, relativa a las propias percepciones del individuo, resultados de los inputs que recibe de su experiencia personal con la marca. La identidad se construye como estrategia empresarial a su interior, como concepto de

emisión mientras que la imagen es un constructo de recepción por parte de los *stakeholders*.

Según Ruiz et al., (2012):

“La transición de identidad a imagen se consigue con las acciones de relaciones públicas, marketing y otras acciones que intentan formar una determinada impresión de la compañía entre el público”.

Diferencias entre los conceptos imagen-reputación.

A pesar de que los conceptos identidad-imagen-reputación se entremezclan y confunden en la literatura académica, parece que el concepto de identidad está más asentado y que donde mayor confusión existe es entre imagen y reputación.

Aunque a veces se han usado como sinónimos, últimamente se viene apoyando que imagen y reputación son dos conceptos diferenciados, en los que el concepto de imagen es una dimensión de la reputación (Saxton, 1998; Balmer, 1996; Balmer, 1997; Fombrun, 1996; Bromley, 1993; Fombrun y Shanley, 1990).

Los enfoques para intentar explicar las diferencias entre imagen y reputación son variados:

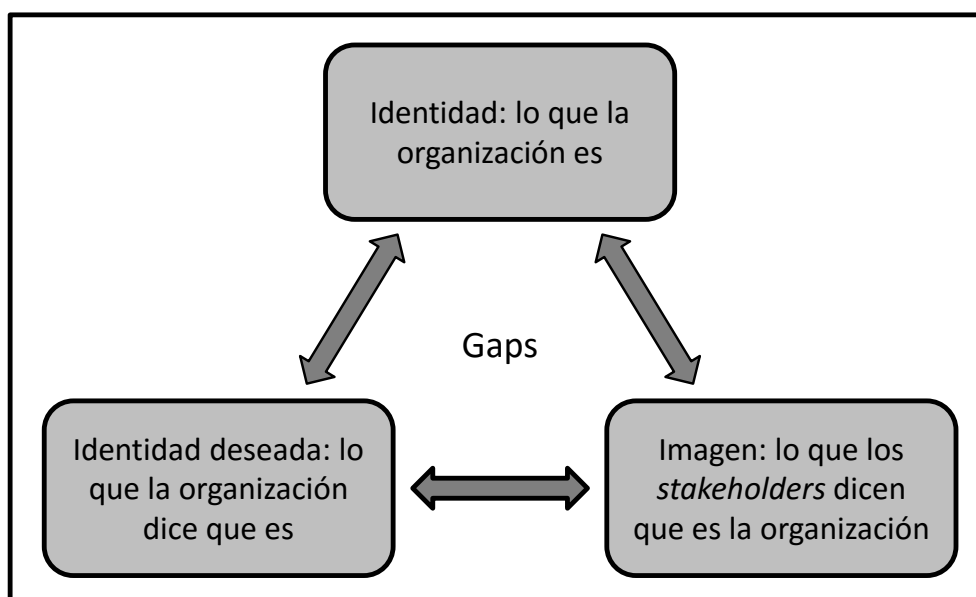
- *La diferencia entre stakeholders internos y externos:* en esta línea de pensamiento, para Gómez (2013), la identidad fundamenta su sentido en la capacidad que tiene para expresar (Schultz et al., 2000) y diferenciar a una marca de otra, siendo así la principal causa que explicará el fenómeno posterior de la reputación. La identidad es, por tanto, la expresión de la marca y la reputación la impresión que genera dicha marca, entendida siempre, de nuevo, como experiencia (Schmitt, 1999). La identidad es la promesa de esa experiencia y la reputación la valoración del cumplimiento la misma.

- *El paso del tiempo:* Parece ampliamente aceptado como uno de los criterios diferenciadores entre imagen y reputación, independiente de la percepción de los *stakeholders* (Smaiziene y Jucevicius, 2009). Bajo este criterio la imagen puede crearse en un periodo de tiempo mucho más corto (corto plazo) que el necesario para la formación de la reputación (largo plazo) y que no puede cambiarse ni diseñarse tan rápido como la imagen. Según Villafañe (2000):

“la imagen corporativa cuando se alarga en el tiempo se convierte en reputación corporativa”.
- *La agregación:* Un criterio diferenciador aportado por Cornelissen (2004) es que la imagen corporativa está relacionada a las impresiones espontáneas de “un individuo” después de recibir una señal o mensaje de la compañía, mientras que la reputación representa las “evaluaciones agregadas” a lo largo del tiempo.
- *El esfuerzo:* Según Dalton (2005), la imagen de una compañía puede ser creada pero la reputación se tiene que ganar. No obstante, en situaciones de crisis tanto la imagen como la reputación pueden dañarse rápidamente (Chun, 2005).
- *El alineamiento:* Desde un punto de vista de gestión Marta Carrió (2011) basa la reputación en el alineamiento para *stakeholders* internos y externos de los conceptos de imagen e identidad. La reputación residiría en el alineamiento entre las dos dimensiones de la identidad (real, lo que la organización es, y deseada, lo que dice que es o lo que dicen de ella los *stakeholders* internos) y la imagen (lo que los *stakeholders* externos dicen que es). De esta manera, la resolución de las diferencias -ese *gap*- entre ambas visiones y sus relaciones entre sí se convierten en la clave de la gestión reputacional (Tabla 2.6.)
- *El alcance:* Villafañe (2004) explica las diferencias por el alcance: existen, en su opinión, diferencias claras entre los conceptos de reputación e imagen (Abimbola y Kocak, 2007), que, entre otras, tienen que ver con su carácter más perdurable, estructural y más difícilmente alterable en el tiempo (Markwick y Fill, 1997):

“si la imagen proyecta la personalidad y es el resultado de la comunicación en todas sus formas, la reputación es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento, teniendo su origen en la realidad de la organización y su historia, en la credibilidad del proyecto vigente (Villafañe (2004:29).”

Figura 2.6.: Los gaps en los elementos de la reputación.



Fuente: Carrió, 2011; adaptado de Davies y Miles (2006).

Olcese, et al., (2008) recopilan en esta tabla las principales diferencias entre reputación e imagen.

Tabla 2.7.: Diferencias entre Imagen-Reputación Corporativas.

Imagen corporativa	Reputación
Se basa en percepciones.	Se basa en resultados.
Es difícil de objetivar.	Es verificable empíricamente.
Genera expectativas asociadas a la oferta.	Genera valor, consecuencia de la respuesta.
Carácter coyuntural y efectos efímeros.	Carácter estructural y efectos duraderos.
En parte es resultado de la comunicación.	Resultado del comportamiento corporativo.
Se construye fuera de la empresa.	Se genera en el interior de la empresa.

Fuente: Olcese et al., (2008).

David López (2014) por su parte resume las diferencias aportadas en 5 puntos.

1. La imagen es de creación rápida, la reputación de creación lenta.
2. La imagen se relaciona con lo puntual, con lo espontáneo, mientras que la reputación con lo acumulado, lo reflexivo.
3. En caso de errores y decepciones afectan a la reputación aquellas que pueden calificarse de “promesas no cumplidas”.
4. La imagen no requiere de experiencia, la reputación si.
5. Imagen y reputación son igualmente frágiles, las dos pueden deteriorarse o destruirse rápidamente.

Una de las explicaciones más clarificadoras para diferenciar claramente ambos conceptos es la desarrollada por Ruiz (2013):

“La Imagen es “lo que viene a la mente cuando uno oye el nombre o ve un logo” (Gray y Balmer, 1998) mientras que la reputación corporativa es “el resultado de las acciones, creencias, imágenes y experiencias sufridas por un individuo a lo largo del tiempo” (Balmer et al., 2009), por lo que la imagen sería parte de la reputación.”

Como resumen de las diferencias, nos atenemos a Giogia et al., (2000), que desarrolla los conceptos de imagen identificadas por Whetten y Mackey (2002) antes descritos, y además incluye de una exposición de los conceptos de identidad y reputación que permiten diferenciar los tres conceptos.

Tabla 2.8.: Descripción de Identidad, imagen y reputación.

Concepto	Descripción
Imagen construida	Imagen construida externa: percepciones de los miembros de la organización de cómo son percibidos por los miembros externos.
Imagen proyectada	Imagen creada por la organización que es comunicada a sus constituyentes.
Imagen futura deseada	Percepción visionaria que a la organización le gustaría que los miembros internos y externos tuvieran de la organización en el futuro.
Identidad corporativa	Representaciones consistentes y dirigidas de la organización resaltadas a través de los símbolos corporativos y logos; autorepresentaciones planificadas estratégicamente y operacionalmente aplicadas. (Independientemente del nombre, es una forma de imagen proyectada para Giogia et al., 2000)
Impresión transitoria	Impresión a corto plazo construida por el receptor a través de la observación directa o de la interpretación de los símbolos recibidos de la organización.
Reputación	Juicios colectivos, relativamente estables, formados a largo plazo, por los miembros externos de las acciones y logros de una organización.

Fuente: Giogia et al., (2000).

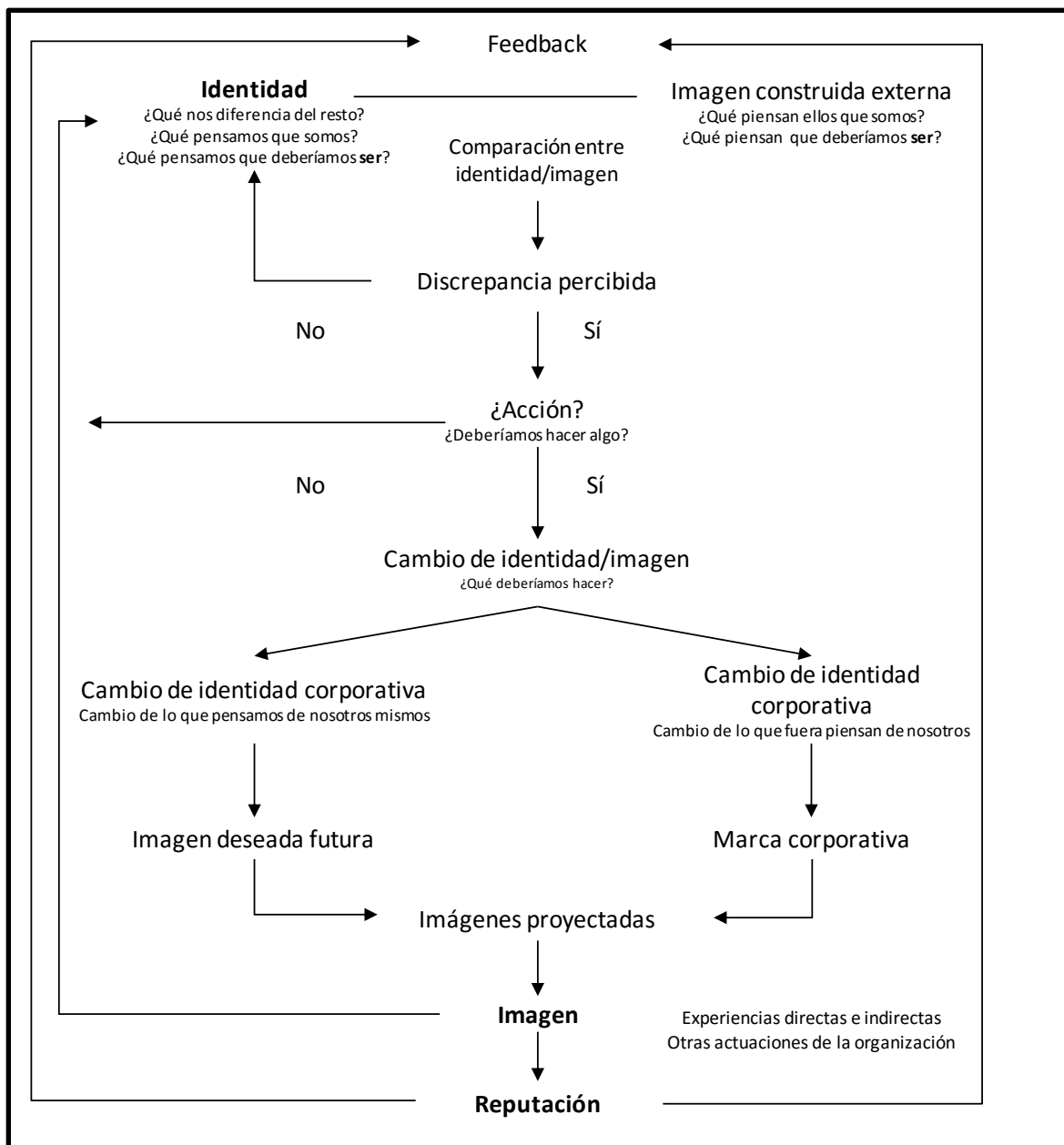
2.2.2. Relación entre Identidad, Imagen y Reputación

Como hemos visto en los puntos anteriores, la relación entre identidad, con la reputación, y el de imagen, sigue siendo objeto de amplia discusión académica. Intentaremos ahora entender cómo estos conceptos se interrelacionan desde una perspectiva operacional que ayude en la gestión de la reputación.

Para algunos autores (Davies et al., 2002; Whetten y Mackey, 2002) la reputación es una combinación de la identidad y la imagen, condicionando la identidad la imagen y ésta a la reputación (Dutton et al., 1994), y siendo para algunos la identidad la propia imagen o la imagen, incluso, la propia reputación (Wartick, 2002), condicionándose unas dimensiones de marca a otras, la identidad a la imagen, la imagen a la reputación y también la reputación a la identidad.

Más específicamente, el Modelo de Interdependencia de Identidad-Imagen-Reputación de Giogia et al., (2000), aporta una visión exhaustiva de la relación entre los conceptos de identidad, imagen y reputación corporativas.

Figura 2.7.: Modelo de Interdependencia de Identidad-Imagen-Reputación de Giogia et al., (2000).



Fuente: Ruiz et al., 2012, adaptado de Giogia et al., 2000.

En este modelo se integran y relacionan:

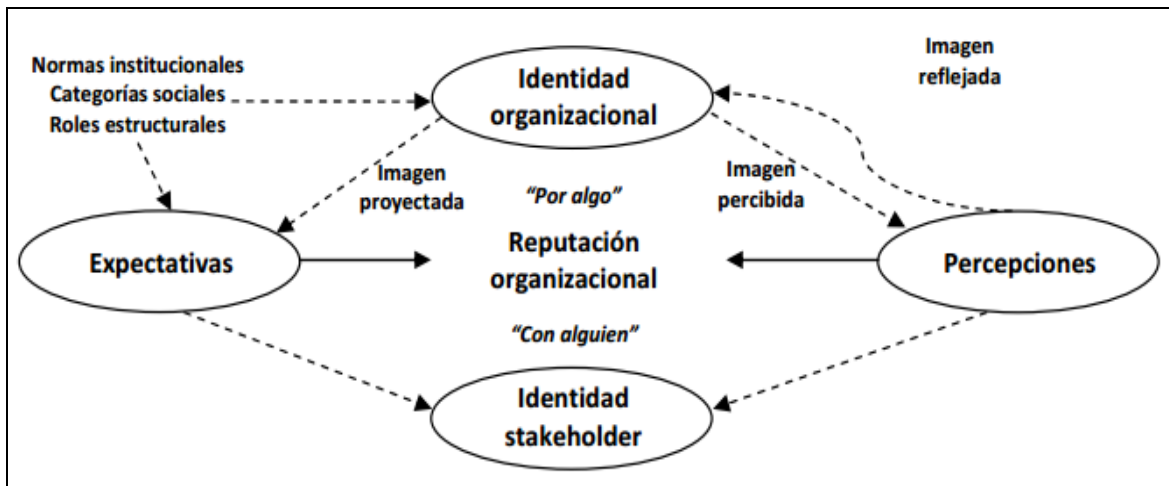
- Por un lado los conceptos de imagen, que hacen referencia a percepciones internas:
 - imagen construida externa;
 - imagen deseada de futuro;
 - imágenes proyectadas e identidad corporativa (que es una especie de imagen proyectada);
- Por otro lado aparecen dos percepciones externas diferenciadas:
 - impresiones transitorias y
 - reputación.

Estas dos últimas se diferencian por el período de tiempo necesario para su desarrollo: la reputación es un concepto que implica una estimación más duradera, acumulativa y global desarrollada a lo largo del tiempo; mientras que las impresiones transitorias se asocian a percepciones o impresiones de una organización asociadas a un acontecimiento o acción determinada.

Con todo ello, la identidad corporativa; las imágenes percibidas internamente en la organización: imagen percibida externa e imagen proyectada (intencionada, deseada); y la imagen percibida en el exterior: impresiones transitorias (imagen corporativa, imágenes seleccionadas), serían condicionantes de la reputación corporativa que además de ser resultado se convierte también en *feedback* para retroalimentar el modelo.

En una línea muy parecida, Foreman et al., (2012) introducen en su modelo también las expectativas y las percepciones como dimensiones condicionantes de la reputación. De esta manera las relaciones institucionales, las categorías sociales y los roles estructurales condicionan la identidad organizacional que a su vez influencia las expectativas de los *stakeholders*. Por su parte las percepciones son influenciadas por la identidad organizacional y a su vez inciden en la identidad de los *stakeholders*. De esta manera construyen una relación triangular que se visualiza de la siguiente manera:

Figura 2.8.: Relación entre Identidad, imagen y reputación.



Fuente Foreman et al., (2012).

Por tanto, como observa Ruiz et al., 2012, la interdependencia entre identidad, imagen y reputación constituye un sistema cerrado en el que las empresas tienen que lograr el “alineamiento”: conexión entre identidad, imagen y reputación. Si estos tres elementos no están alineados, de tal forma que las imágenes proyectadas no encajan con la realidad, la reputación de la organización se vería afectada, anticipándose una serie de resultados deficientes: falta de compromiso de los empleados, insatisfacción de los clientes y una atrofia organizacional general (Cornelissen et al., 2007; Borgerson et al., 2006; Hatch y Schultz, 2002; Hatch y Schultz, 2001).

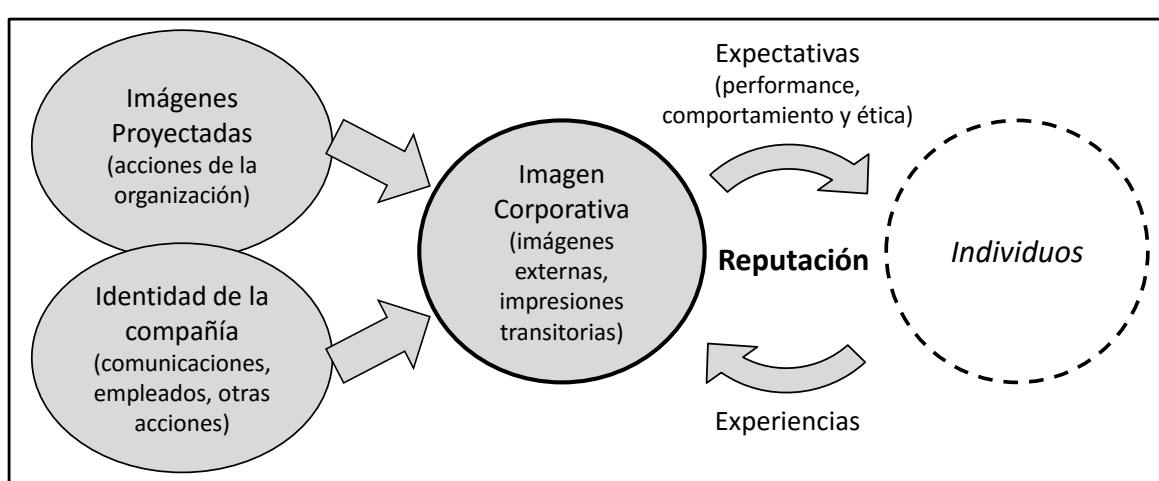
De esta manera, si la experiencia no se corresponde con las expectativas, la reputación de la compañía se ve perjudicada ya que esta tiene que ver con una desviación de los estándares de funcionamiento, comportamiento y ética (Smaiziene y Jucevicius, 2009). Cerrando el círculo entre la visión interna y externa, con el objetivo de conseguir este alineamiento la dirección de la reputación conllevaría trabajar en lo que ocurre dentro de la organización para influir en la percepción externa (Chun, 2005).

Como conclusión sobre las diferencias y relaciones entre reputación, identidad e imagen, nos quedamos con el resumen de Ruiz (2013):

“la identidad, imagen y reputación (en todas sus acepciones), serían tres constructos diferentes pero relacionados. Las acciones de la organización

(imágenes proyectadas), impregnadas de la identidad de la compañía (proyectada a través de las comunicaciones, empleados y otras acciones de la compañía), formarían la imagen corporativa (imágenes externas, impresiones transitorias), a partir de la cual, se generan unas “expectativas” de performance, comportamiento y ética que son contrastadas por los individuos, a lo largo del tiempo, con sus experiencias y otras acciones de la organización dando lugar a una reputación.”

Figura 2.9.: Relación entre identidad-imagen-reputación según Ruiz (2013).



Fuente: Elaboración propia, basada en Ruiz (2013).

2.3. Los sistemas de medición de la reputación corporativa.

2.3.1. Constructos multidimensionales de reputación.

Una vez definido el concepto de reputación, tanto desde el campo académico como empresarial surge la necesidad de poder medirla. En este sentido proliferan diferentes sistemas, modelos y escalas de medición de reputación hasta convertirse en una verdadera cacofonía como describen Fombrun y Foss (2001):

“La medición de la reputación corporativa con precisión es crucial si se quiere gestionar. Sin embargo, proliferan las medidas de reputación, fomentando el caos y la confusión acerca de los activos de reputación de la empresa. Algunas se realizan arbitrariamente por paneles privados por lo que no son replicables. Otras se llevan a cabo con la información privada por lo que son inverificables. El resultado ha sido una verdadera cacofonía de calificaciones, pocos de los cuales son directamente comparables.”

Como corrobora Ruiz (2013), la lógica consecuencia de la volatilidad existente en la definición de la reputación corporativa y en su confusión con otros conceptos como la identidad y la imagen corporativa es que los sistemas de medición reputacional se caractericen por su poca fundamentalidad conceptual (Fryxell y Wanh, 1994), escaso alcance (Fombrun y Van Riel, 1997) y por tanto generan desconfianza respecto a la validez, credibilidad y cobertura de dichas medidas (Groenland, 2002).

Para Berens y Van Riel (2004) el primer sistema de medición de reputación corporativa fue el de Martineau (1958) que distingue los componentes funcionales y emocionales de la reputación, para diferenciar los atributos corporativos reales de las percepciones de los de las personas. Desde entonces, sin embargo, el término "reputación corporativa" ha llegado a referirse más exclusivamente a la percepción, en lugar de los atributos reales (Stern et al., 2001).

Por otro lado, como Carroll (1979) ya había señalado, lo que la gente espera de las empresas pueden variar mucho con el tiempo. Por tanto, como el concepto de reputación evoluciona en el tiempo, los trabajos sobre la medición de reputación tienen que ir evolucionando también.

Beres y Van Riel (2004) confirman que esto se refleja en cierta medida en los estudios revisados. A modo de ejemplo, en la siguiente Tabla se comparan los elementos utilizados por una herramienta de medición de principios de los años 1950 desarrollada por la

*Opinion Research Corporation*²⁴ (Cohen, 1963) con los elementos de la escala del más reciente *Reputation Quotient*²⁵ Cociente de Reputación (Fombrun et al., 2000).

Se puede observar que los temas relacionados con el respeto al medio ambiente, las donaciones a la caridad y el desempeño financiero no se incluyen en la medida del ORC, mientras que los artículos sobre los logros científicos, contribuciones de defensa y apoyo de la comunidad no están incluidos en RQ. Sin embargo, la agrupación de los artículos según lo informado por los autores parece ser muy similar entre las dos escalas (Tabla 2.9).

Como se ha descrito en otros apartados, la concepción de la reputación ha ido evolucionando desde la consideración unidimensional (Caruana, 2002, Doney y Cannon; 1997; Anderson y Robertson 1995) a otra más reciente que lo considera un constructo multidimensional (Ruiz et al., 2012; Walsh et al 2009; Martín y Navas, 2006; Davies y Chun, 2002, Roberts y Dowling, 2002; Dowling, 2001).

Por tanto, para Ruiz (2013) los modelos explicativos basados en escalas unidimensionales, aunque puedan señalar si la reputación de una compañía es buena o mala, no nos permite indagar en por qué las organizaciones tienen buena o mala reputación y además dificultan la comparación entre diferentes empresas (Chun, 2005; Brown y Dacin, 1997). Por el contrario los modelos basados en medidas multidimensionales son más exhaustivos y prácticos desde una perspectiva de aplicación en la empresa.

Una vez definida la conveniencia de utilizar sistemas de medición multidimensionales nos encontramos con la cuestión de definir sus variables y el no menor desafío de ponderarlas adecuadamente.

²⁴ Corporación de Investigación de Opinión: ORC es una compañía de investigación de mercado fundada en 1938 por Claude Robinson y George Gallup. Su *expertise* se centra en las áreas de estrategias de participación de clientes, planificación de mercado, desarrollo y compromiso de los empleados, la marca y la reputación de gestión empresarial, inteligencia competitiva y *business intelligence*.

²⁵ Cociente de Reputación; Escala de medición desarrollada en 1997 por Charles Fombrun y el Harris Institute.

Tabla 2.9.: Comparación entre dos escalas de reputación.

Cohen (1963)	Fombrun et al. (2000)
<p><i>Reputación de productos</i></p> <p>Usted puede confiar en sus productos. Sus productos son de la mejor calidad. Sus productos son líderes en sus mercados. Sus productos están entre los mejores en la presentación y apariencia. El funcionamiento de sus productos es sobresaliente.</p>	<p><i>Productos y servicios</i></p> <p>Se responsabiliza de sus productos y servicios. Desarrolla productos y servicios innovadores. Ofrece productos y servicios de una alta calidad. Ofrece productos y servicios que representan un buen relación calidad-precio.</p>
<p><i>Gestión del Consumidor</i></p> <p>Es muy agradable hacer negocios con ellos o sus distribuidores. Intentan ser justos en los precios que aplican. Tratan de entender las necesidades de los consumidores. Gestionan bien las quejas de sus consumidores. Intentan agradar al público.</p>	
<p><i>Liderazgo empresarial</i></p> <p>Una de las empresas más avanzadas. Una empresa en rápido crecimiento y en expansión. Sobresaliente fabricando productos nuevos y mejorados. Siempre desarrollando nuevos usos para sus productos. Uno de las empresas más enfocadas en la investigación. Tiene una dirección imaginativa y avanzada. Sobresalientes en logros científicos.</p>	<p><i>Visión y liderazgo</i></p> <p>Tiene unos líderes excelentes. Tiene una clara visión del futuro Reconoce y se aprovecha de las oportunidades del mercado.</p>
<p><i>Contribución a la defensa nacional</i></p> <p>Ha hecho notables contribuciones a la defensa nacional. Líder en desarrollo de energía atómica. Líder en tecnología de misiles y espacial.</p>	
<p><i>Rol del empleador</i></p> <p>Una de las más modernas en fábricas y equipamiento. Tiene una buena trayectoria en productividad. Buena en entrenar y desarrollar empleados. Sobresaliente en su dedicación a la seguridad de los empleados.</p> <p>Proporciona excelentes beneficios a los empleados. Intenta negociar de manera justa con los sindicatos. Intenta ser justa en los salarios que paga.</p>	<p><i>Entorno laboral</i></p> <p>Está bien gestionada. Parece una buena empresa en la que trabajar. Parece una empresa que tiene buenos empleados.</p>
<p><i>Preocupación por los individuos</i></p> <p>Muestra tanto interés en la gente como en los beneficios. Intenta cumplir sus responsabilidades con la comunidad. Intenta hacer lo posible para promover la educación. Sus ejecutivos son activos en la mejora de la comunidad. Intentan ayudar a la pequeña empresa.</p>	<p><i>Responsabilidad social y medioambiental</i></p> <p>Apoya las buenas causas. Es una empresa responsable con el medioambiente. Mantiene altos estándares en la manera en que trata a la gente.</p>
	<p><i>Resultados financieros</i></p> <p>Tiene una fuerte trayectoria de rentabilidad. Parece una inversión de bajo riesgo. Tiende a sacar mejores resultados que sus competidores.</p>

Fuente: Adaptado de Beres y Van Riel (2004).

Berens y Van Riel (2004) hacen una revisión realmente exhaustiva de la bibliografía existente remontándose hasta el modelo de Martineau (1958). Fruto de ese análisis clasifican los modelos en función de:

- *Expectativas sociales*: expectativas que *los stakeholders* tiene del comportamiento o conducta de las compañías, entre otros sus resultados financieros, la calidad de los productos, su impacto medioambiental.
- *Personalidad corporativa*: los rasgos de personalidad que *los stakeholders* atribuyen a las compañías.
- *Confianza: la honestidad*, credibilidad y benevolencia que el público atribuye a una organización.

Tabla 2.10.: Modelos multidimensionales de medición de reputación corporativa.

Concepto	Modelos analizados en esta tesis	Otros modelos clave en la literatura
Expectativas sociales	<i>Fortune Most Admired Companies</i> (Fortune Review, 1983)	Carrol (1979)
	<i>Reputation Quotient</i> (Fombrun et al., 1997)	Brown y Dacin (1997)
	Modelo de Schwaiger (Schwaiger, 2004)	Helm (2005)
Personalidad corporativa	<i>Corporate Personality Scale</i> (Davies et al., 2003)	Spector (1961)
		Lux (1986)
Basados en la confianza	<i>Corporate Credibility Scale</i> (Newell y Goldsmith, 2000)	Genesan (1994)
		Geykens et al. (1998)
Híbridos	<i>Rep Trak</i> (Reputation Institute, 2006)	Dowling (2004)
Multi <i>stakeholder</i>	Merco Empresas (Villafañe y Asociados, 1999)	

Fuente: elaboración propia.

Debido a la enorme cantidad de sistemas de medición de reputación multidimensionales existentes el análisis del marco teórico de este proyecto de tesis se enfocará en los principales modelos identificados por el estudio de Berens y Van Riel (2004), incorporando por su difusión e importancia otros modelos empresariales de uso internacional y en España como el *Rep Trak* y el MERCO Empresas.

2.3.2. Modelos basados en las expectativas sociales.

2.3.2.1. Fortune Compañías Mas Admiradas (*Most Admired Companies*).

Posiblemente el estudio de reputación más conocido y extendido, y uno de los que acredita menor base y consistencia científica. Curiosamente, este estudio nace en 1983 de un concurso de ideas entre los lectores de la revista Fortune, generado probablemente con el único objetivo de vender más ejemplares.

Inicialmente, Fortune desarrollaba y difundía dos estudios separados que se publicaban anualmente:

- *Fortune America's Most Admired Companies*²⁶ (FAMAC): que se enfocaba en las Compañías Más Admiradas de Estados Unidos y
- *Fortune World's Most Admired Companies*²⁷ (FWMAC): que se centraba en las Empresas Más Admiradas del Mundo, contando con la participación de HayGroup que aportaba una mayor importancia a las dimensiones relacionadas con RRHH.

²⁶ Compañías más admiradas de América.

²⁷ Compañías más admiradas del mundo.

Desde 2008 ambos estudios se unifican en uno solo que engloba ambos universos: el *Fortune Most Admired Companies*²⁸ (FMAC).

Las empresas candidatas a participar en el estudio son compañías pertenecientes al *Fortune 1000*²⁹ y *Fortune Global 500*³⁰. Estas empresas se agrupan en 66 industrias que corresponden a las:

- 25 industrias internacionales de la antigua WMAC: se extraen de la base de datos de *Fortune Global 500*, y deben tener por lo menos \$ 10 mil millones en ingresos y tener las facturaciones más grandes por ingresos dentro de su industria (en base a los ingresos totales para anterior). En cada industria debe haber entre 16 y 9 empresas que representen al menos 4 países diferentes.
- 41 industrias americanas que eran exclusivas de AMAC: compuesta por empresas de de la lista de *Fortune 1000* de al menos \$ 1.6 mil millones en ingresos y se encuentran entre las 10 más grandes en su respectiva industria. Mayoritariamente son empresas estadounidenses, aunque se incluyen también aproximadamente 50 compañías no estadounidenses con significativa presencia de Estados Unidos.

El estudio se basa en una sencilla encuesta en la que participan casi 16.000 directivos: de cada empresa de la lista más admirada del año anterior, se seleccionan un máximo de 10 altos ejecutivos y 7 directores (miembros de la junta exterior) por empresa, así como un grupo de analistas de la industria.

²⁸ Compañías más admiradas.

²⁹ Fortune 1000 es un ranking de empresas de referencia creada por la revista de negocios estadounidense Fortune. Representa a las 1.000 mayores empresas estadounidenses, clasificados en base únicamente a los ingresos. Las empresas que pueden participar en este ranking son cualquier que están incorporados o autorizados para hacer negocios en los Estados Unidos, y cuyos ingresos estén a disposición del público (esta lista tiene un universo más grande que "empresas públicas", ya que el término se entiende comúnmente, como, "empresas cuyas acciones comunes cotiza en un mercado de valores").

³⁰ Fortune Global 500 es el ranking de las primeras 500 empresas de todo el mundo, medidas por los ingresos de la revista Fortune.

Se trata de un estudio de carácter anual: la lista de participantes (registro) se genera en julio-septiembre y a principios de octubre de cada año. Un segundo recordatorio es luego enviado a mediados de noviembre, y todas las encuestas tienen que estar entregadas a mediados de diciembre a más tardar.

En esta encuesta se les pregunta:

- Nombre de las compañías líderes en su sector (sólo se permite clasificar a compañías de su mismo sector).
- Se les pide que clasifiquen las 10 compañías de su sector que más admiran en función de nueve atributos. La puntuación de reputación corporativa es un promedio de la puntuación en de cada uno de ellos. Estos atributos son:
 - Calidad de la gestión.
 - Calidad de los productos / servicios ofrecidos.
 - Innovación.
 - Valor como una inversión a largo plazo.
 - Solidez de situación financiera.
 - Capacidad para atraer, desarrollar y mantener a la gente con talento.
 - Responsabilidad de la comunidad y / o el medio ambiente.
 - Uso racional de los activos de la empresa.

Estos atributos se desarrollaron a mediados de 1980 a través de una serie de entrevistas con ejecutivos y analistas del sector para determinar las cualidades que hacen que una empresa sea digna de admiración.

Los atributos se presentan en la encuesta sin ninguna definición dejando la interpretación de su significado dentro de cada industria específica al buen entender de los encuestados.

Los criterios de evaluación son los siguientes:

- A cada evaluador se le pide definir cada empresa elegible en cada atributo mediante la asignación de una puntuación de cero ('Mala') a diez ('Excelente'). A

los efectos de la clasificación de la industria, la puntuación general de una empresa se determina a través de un promedio simple de las puntuaciones de atributos individuales. Las empresas que se ubican en la mitad superior de su industria (la parte superior 8 de las 25 industrias internacionales y el top 5 en las 41 industrias de Estados Unidos orientadas) se definen como "más admirada" dentro de su industria.

- El Top 20 "All-Star" de la lista se calcula pidiendo a los encuestados que identificaran las 10 empresas que más admiran, independientemente de la industria, de una lista de empresas que clasificó en el top 25 por ciento de todas las empresas que el año anterior.

A pesar de su carácter poco académico (se ha llegado a decir que su objetivo era simplemente vender revistas) el FMAC es ampliamente citado en la literatura científica.

Sin embargo desde un punto de vista científico las críticas a este estudio son variadas, y muchas de ellas muy evidentes:

- No responde a ninguna definición sobre reputación (Sobol, Farrelly y Taper, 1992).
- El universo se compone únicamente de empresas de gran tamaño que cotizan en el mercado de valores.
- Los atributos:
 - no incluyen ninguna definición por lo que están sujetos a diferentes interpretaciones.
 - se ponderan aritméticamente, dando el mismo peso a cada uno de ellos.
 - nunca se han cualificado empíricamente y apenas han sido actualizados desde 1980, por lo que responden a una visión estática de un concepto de reputación generado hace 25 años.
 - casi la mitad de ellos están relacionados con el desempeño de la empresa, lo que proporciona una inevitable orientación a resultados.

- El estudio solo tiene en cuenta a algunos grupos de interés como son los directivos y analistas, muy alejados del público general, por lo que
 - ignora aspectos relacionales relativos a otros *stakeholders*.
 - este colectivo representa un público hiper informado que otorga un gran peso a la rentabilidad financiera.

- Debido a los aspectos anteriores se observa una extremada correlación entre el estudio y los resultados financieros de las empresas (Fombrun y Shanley, 1990; Fryxell y Wang, 1994), generándose un efecto halo respecto al resto de atributos. Para deflactar este efecto, Brown y Perry (1994) desarrollaron un método estadístico que eliminaba una porción significativa de este halo para aliviar la distorsión perceptual que añadía a los datos.

2.3.2.2. Cociente de Reputación (*Reputation Quotient*).

El *Reputation Quotient* (RQ) o Cociente de Reputación fue desarrollado en 1997 por Charles Fombrun y el Harris Institute.

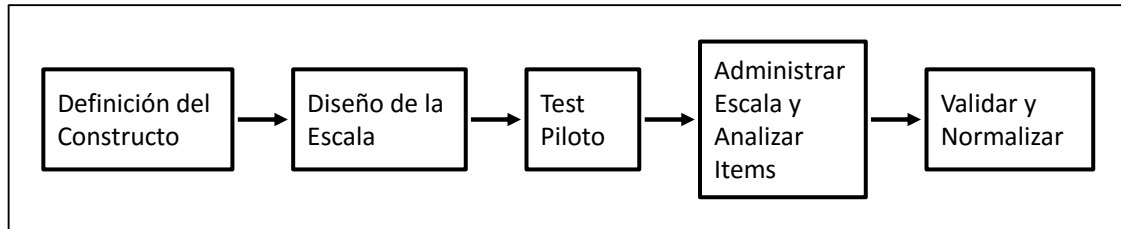
Para superar los sesgos inherentes a los diferentes sistemas de clasificación que estaban apareciendo en el mercado, en 1998 el *Reputation Institute* invitó a la firma de investigación de mercado Harris Interactive para colaborar en la creación de un instrumento estandarizado que podría ser utilizado para medir las percepciones de las empresas en todas las industrias y con múltiples segmentos de *stakeholders*.

El desarrollo del constructo, liderado por Fombrun, se planteó desde un punto de partida eminentemente científico (Figura 2.10) usando la metodología de construcción de escalas de Churchill (1979).

Para definir el constructo, la investigación se inició preguntando a diferentes colectivos qué empresa les gustaban o respetaban, así como aquellas que no les gustaban o por las que no sentían respeto. Posteriormente se les preguntó el porqué de estos sentimientos.

A los entrevistados se les encuestó sobre 27 atributos que aparecían en los estudios de reputación más extendidos en la época junto con otros incorporados por investigadores y académicos.

Figura 2.10.: Metodología utilizada para el desarrollo de la escala.



Fuente: Fombrun et al., (1999).

Analizando los datos de los diferentes grupos y sectores, los resultados demostraron que las personas justifican sus sentimientos sobre las empresas mediante una serie de 20 ítems o atributos que se agrupan en 6 dimensiones:

- Atractivo emocional: si la empresa le gusta, si es admirada y respetada.
- Productos y servicios: las percepciones de la calidad, la innovación, el valor y la fiabilidad de los productos y servicios de la empresa.
- Rendimiento financiero: las percepciones de la rentabilidad, las perspectivas, y el riesgo de la empresa.
- Visión y Liderazgo: si la empresa demuestra una visión clara y un liderazgo fuerte.
- Ambiente de trabajo: las percepciones de lo bien que se gestiona la empresa, ambiente laboral, y la calidad de sus empleados.
- Responsabilidad social: las percepciones de la empresa sobre su comportamiento con la comunidad, empleados y el medio ambiente.

Tabla 2.11.: Dimensiones e ítems del *Reputation Quotient*.

Dimensiones	Ítems
<i>Atractivo emocional</i>	Tengo un buen concepto de esta compañía. Admiro y respeto esta compañía. Confío en esta compañía.
<i>Productos y servicios</i>	Cuida sus productos y servicios. Desarrolla productos y servicios innovadores. Desarrolla productos y servicios de alta calidad. Ofrece productos y servicios con una buena relación calidad-precio.
<i>Resultados financieros</i>	Tiene una fuerte trayectoria de rentabilidad. Parece un valor de inversión de bajo riesgo. Tiende a sacar mejores resultados que sus competidores.
<i>Visión y liderazgo</i>	Tiene unos líderes excelentes. Tiene una clara visión del futuro Reconoce y se aprovecha de las oportunidades del mercado.
<i>Entorno laboral</i>	Está bien gestionada. Parece una buena empresa en la que trabajar. Parece una empresa que tiene buenos empleados.
<i>Responsabilidad social y medioambiental</i>	Apoya las buenas causas. Es una empresa responsable con el medioambiente. Mantiene altos estándares en la manera en la que trata a la gente.

Fuente: Fombrun et al., 2000.

Sobre estos atributos, Fombrun et al., desarrollaron la escala que denominaron el Cociente de Reputación (*Reputation Quotient* - RQ).

El RQ consta de dos fases:

1. *Nominación*: Se realizan entrevistas telefónicas u *online* a población general para determinar la reputación en un sentido de percepción global. En ellas cada entrevistado nombra las compañías con mejor y peor reputación del país.
2. *Valoración*: Posteriormente, las compañías seleccionadas en la primera fase se evalúan por sectores mediante un formulario *online* evaluándolas en una escala entre 1 y 7 sobre los 20 atributos descritos anteriormente. En esta evaluación los entrevistados pueden ser clientes, proveedores, empleados o inversores de las compañías analizadas.

Para obtener representación muestral, los investigadores usan una base de datos que supuestamente contiene más de 7 millones de direcciones. En el RQ 2000, se mandaron 26,000 cuestionarios *online* pero no hay constancia pública del ratio de retorno de los mismos.

Con este índice se realizaron diversos estudios empíricos comparándolo con la reputación de algunas empresas clave para analizar su precisión de medida de reputación.

Los resultados indican que el RQ es un instrumento válido para medir la reputación corporativa y puede ser utilizado para las empresas de referencia en todas las industrias y países. Este hecho es confirmado por varios estudios externos (Gardberg, 2006; Gronland, 2002).

Fombrun y Foss, (2001) además ofrecen una serie de aprendizajes generados con el análisis del RQ que indican que las empresas que cumplen los siguientes cinco principios son las que obtienen mayor reputación:

1. *El Principio de la Distintividad*: aquellas empresas con una posición más distintiva en la mente de los *stakeholders*.
2. *El Principio de Enfoque*: las empresas que centran sus acciones y comunicaciones en torno a un solo tema central.
3. *El Principio de Coherencia*: cuando las empresas son consistentes en sus acciones y comunicaciones a todos sus *stakeholders*.
4. *El Principio de Identidad*: las empresas que actúan de manera consistente con los principios propugnados en su identidad corporativa.
5. *El Principio de Transparencia*: las empresas son transparentes en la forma en que gestionan sus asuntos clave.

Según Ruiz (2013), el RQ es la herramienta más utilizada para medir y comparar la reputación de compañías entre el público general citando a Cuomo et al., (2013); Kitchen y Watson (2010), Walsh y Wiedman (2004); Gardberg y Fombrun, (2002); MacMillan et al., (2002).

Sin embargo no por ello está exento de críticas, reprochándosele que no diferencia la importancia relativa de sus dimensiones ni el contexto en que el público realiza su evaluación (Puncheva y Zarkada-Fraser, 2004), y que adolece de falta de referencias a otros atributos: desde la ética a la gestión de las crisis o la existencia de litigaciones pasadas.

2.3.2.3. Modelo de Schwaiger.

Según Schwaiger (2004), los modelos existentes descuidan la imagen de marca o imagen social:

“El aumento de la competencia en una economía globalizada promueve la identificación de los *drivers* de ventajas competitivas sostenibles. La extensa búsqueda de estos *drivers* ya no se limita a los tangibles, sino que también ha llegado al campo de los activos intangibles. Muchos académicos, consultores y profesionales han trabajado en el desarrollo de herramientas para medir (intangible) el valor de marca. Pero se ha prestado muy poca atención a la imagen de marca de la empresa o la imagen social, la cual está determinada por la reputación corporativa. Este hecho es bastante sorprendente, ya que las encuestas muestran que casi cualquier ejecutivo de Estados Unidos considera la reputación corporativa como uno de los motores más importantes del éxito.”

Schwaiger (2004) se plantea desarrollar un modelo de medición de reputación basado en la interpretación de reputación corporativa formulado por Halll, que combina componentes cognitivos y afectivos. Según su definición (Hall, 1992)

“la reputación de una compañía consiste en el conocimiento y las emociones que de ella tienen los individuos”.

Para él, la combinación de componentes afectivos y cognitivos indica que conceptualizamos la reputación como un constructo actitudinal, respecto al cual la actitud denota maneras de pensar subjetiva, emocionales y cognitivas. Por lo tanto, la medición de la reputación corporativa no sólo debe evaluar las percepciones subjetivas de los atributos de una empresa (como "empresa exitosa", " productos de alta calidad ", etc.), sino que también debe incorporar una intrínseca disposición hacia estos atributos (en el sentido de "esta empresa no es tan exitosa, pero me gusta de todos modos ", o viceversa).

Para desarrollar su modelo inicia una amplia investigación en la que incorpora 3 fuentes de input:

1. Por un lado operativiza categorías ya conocidas por la literatura.
2. Sobre ello añade nuevos aspectos que surgen de estudios cualitativos y posteriormente de estudios cuantitativos.
3. Con estos ingredientes aplica teoría actitudinal que sugiere dividir la reputación en una parte cognitiva y otra afectiva (como le ocurre a la imagen).

Utilizando esta metodología constata que las herramientas de medición de reputación existente se basan en las siguientes categorías:

- Calidad de los empleados
- Calidad de la gestión
- Rendimiento financiero
- Calidad de los productos y servicios
- Liderazgo de mercado
- Orientación al cliente
- Atractivo
- Responsabilidad social
- Comportamiento ético

- Fiabilidad

La mayoría de estas variables latentes están asignadas a la zona cognitiva. Schwaiger (2004) sostiene que los componentes afectivos de la reputación están claramente descuidados: los estudios no se preocupan lo suficiente sobre los aspectos emocionales.

Para suplir esta dimensión emocional identifica tres categorías aún no cubiertos por el conjunto de atributos dados anteriormente:

- Buena actitud hacia competidores
- Transparencia y apertura
- Credibilidad

Con esta base desarrolla un modelo de medida de reputación compuesto de 21 atributos que se reparten inicialmente en dos dimensiones endógenas:

- *Afectivo (Simpatía)*: incluye actitudes y atributos relacionados con aspectos emocionales o afectivos hacia la compañía como el respeto, la identificación o la retención. Indica la opinión sobre lo agradable y atractivo que es tratar con una compañía.
- *Cognitivo (Competitividad)*: incluye las medidas de eficiencia económica y profesional de las organizaciones. Indica la opinión sobre la eficacia que esta compañía muestra en la producción y comercialización de bienes y servicios.

Pero al analizar los ítems se observa que algunos de estos atributos se agrupan en 4 dimensiones de variables exógenas (Tabla 2.12.) que Schwaiger (2004) llama:

- *Calidad.*
- *Desempeño.*
- *Responsabilidad Social Corporativa.*

- *Atractivo.*

Estas dimensiones fueron empíricamente validadas por diferentes estudios posteriores (Schwaiger et al., 2010; Eberl, 2010; Eberl y Schwaiger 2005).

Según el estudio comparativo de Wilczynski et al., (2009), que compara empíricamente 6 modelos de medición, en el análisis de comparación de la validez de los criterios de este mismo estudio, el modelo de Schwaiger arroja los resultados más altos de todos.

Tabla 2.12.: Dimensiones del modelo de reputación corporativa de Schwaiger.

Dimensiones		Ítem
Endógenas	<i>Simpatía</i>	Me identifico más con esta compañía que con otras. Lamentaría que esta compañía desapareciera respecto a otras. Es una compañía simpática.
	<i>Competitividad</i>	Es una de las principales competidoras de su mercado. Tengo la impresión de que es conocida mundialmente. Funciona a un nivel excepcional.
Exógenas	<i>Calidad</i>	Los productos que ofrece son de alta calidad. Según mi opinión tiende a innovar más que a imitar. Pienso que sus productos y servicios tienen buena relación calidad-precio. Los servicios que ofrece son buenos. Tiene una elevada orientación al cliente. A sus clientes les parece un socio fiable. Es una compañía digna de confianza. Tengo un enorme respeto por esta compañía.
	<i>Desempeño</i>	Es una compañía muy bien dirigida. Es una compañía económicamente estable. Considero que su riesgo es menor que el de sus competidores. Pienso que tiene un gran potencial de crecimiento. Tienen una clara visión de futuro.
	<i>Atractivo</i>	Opino que es una compañía que consigue atraer empleados de calidad. Me vería trabajando para esta compañía. Me gusta su imagen y apariencia física: edificios, tiendas...
	<i>Responsabilidad Social Corporativa</i>	Tiene un comportamiento que refleja su conciencia social. Tengo la impresión de que es sincera dando información al público. Tengo la impresión de que tiene una actitud justa hacia sus competidores. Le interesa el cuidado del medioambiente. Tengo la sensación de que no sólo está interesada por el beneficio.

Fuente: Adaptado de Schwaiger (2004).

2.3.3. Modelos basados en la personalidad corporativa y en la confianza.

2.3.3.1. Escala de Personalidad Corporativa (*Corporate Personality Scale*).

La segunda de las clasificaciones de modelos multidimensionales de reputación de Berens y Van Riel (2004), son los modelos de medición basados en personalidad corporativa.

Según Beres y Van Riel (2004), describir a las organizaciones con la ayuda de rasgos individuales de la personalidad es otra corriente dominante de pensamiento en la investigación de la reputación. Se define personalidad como "las características de la persona o de las personas que se convierten en patrones consistentes de comportamiento" (Pervin, 1989). Por lo tanto, los rasgos de personalidad son constructos que se utilizan para explicar el comportamiento.

Además, las personas aplican el concepto de la personalidad no sólo a otras personas, sino también a las empresas, usándolo como una metáfora (Davies et al., 2001).

Spector (1961) fue uno de los primeros autores en proponer que las personas consideran a las empresas como consideran a las personas, y que, por tanto, atribuyen una diversidad de rasgos de personalidad a las empresas.

A diferencia de las expectativas sociales, los rasgos de personalidad no siempre son evaluativos. El que un rasgo de la personalidad se perciba como positivo o negativo se determina en gran parte en función del encaje que haga con la personalidad del perceptor (Huston y Levinger, 1978). Por el contrario, las expectativas sociales se refieren a lo que la gente cree que una persona o empresa se supone que debe cumplir. De esta manera el cumplimiento de una expectativa es generalmente considerado como positivo, mientras que el fracaso en cumplir con una expectativa es considerado como negativo.

Tanto Beres y Van Riel (2004) como Ruiz (2013), destacan como la aportación más reciente y destacada de la reputación asociada a la personalidad corporativa es el modelo de la Escala de Personalidad Corporativa (*Corporate Personality Scale*) de Davies et al., (2003), que conceptualizan la reputación corporativa a través de una escala de siete factores. Estos factores ayudan al entrevistado a definir cómo es la compañía en términos de personalidad: egoísta, fiable, elitista, machista...

Tabla 2.13.: Escala de Personalidad Corporativa.

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems
Agradabilidad	Afecto	Amigable, Agradecida, Abierta, Directa
	Empatía	Preocupada, Tranquilizadora, Solidaria, Agradable
	Integridad	Honesta, Sincera, Confiable, Socialmente responsable
Empresa	Modernidad	Fresca, Actual, Joven
	Aventura	Imaginativa, Al día, Emocionante, Innovadora
	Audacia	Extrovertida, Atrevida
Competencia	Concienciación	Creible, Segura, Trabaja duro
	Empuje	Ambiciosa, Orientada a objetivos, Líder
	Tecnocracia	Técnica, Corporativa
Rudeza	Egolatría	Arrogante, Agresiva, Egoísta
	Dominio	Cerrada en si misma, Autoritaria, Controladora
Chic	Elegancia	Encantadora, Estilista, Elegante
	Prestigio	Prestigiosa, Exclusiva, Refinada
	Esnobismo	Esnob, Elitista
Informalidad		Casual, Sencilla, Fácil de llevar
Machismo		Masculina, Dura, Áspera

Fuente: Adaptada de Davies et al., (2003)

Se ha señalado en diferentes artículos (Davies et al., 2003; Pervin, 1989), que las clasificaciones establecidas de rasgos de la personalidad humana se basan únicamente en estudios empíricos, y que por tanto no hay mucha investigación acerca de los antecedentes teóricos de los factores.

A pesar de ello, el concepto de personalidad corporativa se ha utilizado en los últimos años para estudiar diferencias entre las percepciones de grupos de interés internos y externos (Chun et al., 2003; Davies y Chun, 2002), así como la influencia de la reputación corporativa en las preferencias de las partes interesadas (Chun et al., 2003; Sen y Bhattacharya, 2001).

2.3.3.2. Escala de Credibilidad Corporativa (*Corporate Credibility Scale*).

La tercera de las clasificaciones de modelos multidimensionales de reputación de Berens y Van Riel (2004), son los modelos de medición basados en la credibilidad corporativa.

Según Beres y Van Riel (2004) el concepto de confianza se encuentran principalmente en la literatura sobre relaciones *business to business*.

En este entorno, la confianza se define como:

"la probabilidad subjetiva que uno asigna a la acción benevolente por otro agente o grupo de agentes" (Nooteboom et al., 1997).

Por lo tanto, la confianza se relaciona con la predicción del comportamiento de los actores sociales. Pero ¿qué comportamientos y rasgos atribuidos a un actor constituyen confianza?

En este contexto, algunos autores (Barber, 1983; Ganesan, 1994; Selnes y Gønhaug, 2000) que los dos rasgos principales de la confianza son:

- *la fiabilidad*, definida como "la percepción de la capacidad de mantener una promesa implícita o explícita",
- y *la benevolencia*, entendida como "la voluntad percibida a comportarse de una manera que beneficie al interés de ambas partes".

Otros autores (Geyskens et al., 1998: 225) hacen distinción entre honestidad y benevolencia, entendiendo honestidad, como la creencia de que una entidad es "fiable, se ajusta a la palabra comprometida, satisface el cumplimiento de sus promesas y es sincera". Esto no se refiere a la capacidad de un actor para el cumplimiento de sus promesas, sino a sus intenciones de cumplirlas.

Por lo tanto, parece que hay tres dimensiones de la confianza: la fiabilidad, la honestidad y la benevolencia (Miyamoto y Rexha, 2004; Sako, 1992). Las dos primeras dimensiones hacen referencia a la posibilidad de que una empresa cumpla las promesas explícitas que hace, mientras que la tercera el segundo se refiere a la posibilidad de que una empresa se comportará de una manera cooperativa, independiente de promesas.

La credibilidad corporativa es otro concepto de la literatura business-to-business similar y asociado a la confianza (Goldsmith et al., 2000; Newell y Goldsmith, 2001; Lafferty y Goldsmith, 1999). Se puede definir como:

"la experiencia, fiabilidad, integridad, y veracidad percibida de una empresa " (Newell y Goldsmith, 2001).

Credibilidad en este sentido parece abarcar los aspectos de la confianza relacionadas con promesas explícitas (la fiabilidad y la honestidad).

El concepto de credibilidad corporativa se deriva del concepto de la "credibilidad de las fuentes", entendido como definida como la evaluación de una persona sobre la probabilidad de que un determinado mensaje persuasivo sea cierto, dependiendo de la fuente del mensaje". Es por tanto un antecedente del grado en que los consumidores están convencidos por la publicidad de los productos o servicios de una compañía (Goldsmith et al., 2000; Lafferty y Goldsmith, 1999).

Este concepto de credibilidad de las fuentes se analizará más adelante.

Newell y Goldsmith (2001) desarrollaron la *Corporate Credibility Scale* o Escala de Credibilidad Corporativa, un modelo de medición de reputación corporativa que observa los aspectos de credibilidad asociados a promesas explícitas.

Según el estudio comparativo de Wilczynski et al., (2009), que compara empíricamente 6 modelos de medición, la Escala de Credibilidad Corporativa presenta una validez convergente más baja que el resto, debido a que la credibilidad es solo uno de las dimensiones explicativas de la reputación. En el análisis de comparación de la validez de

los criterios de este mismo estudio, la Escala de Credibilidad Corporativa representa también el más bajo de los resultados.

Tabla 2.14.: Escala de Credibilidad Corporativa.

Dimensión	Item
<i>Expertise</i>	La compañía XYZ tiene gran experiencia La compañía XYZ es experta en lo que hace La compañía XYZ tiene un gran <i>expertise</i> La compañía XYZ no tiene mucha experiencia
Integridad	Yo confío en la compañía XYZ La compañía XYZ hace anuncios creíbles La compañía XYZ es honesta No creo en lo que me dice la compañía XYZ

Fuente: Adaptado de Newell y Goldsmith (2001).

2.3.4. Modelos híbridos y *multistakeholder*.

Ruiz (2013) cataloga como híbridos una serie de modelos, empezando por el modelo de reputación corporativa de Dowling (2004). Dowling (2001) interpreta la reputación global de una compañía como el grado de admiración, respeto, confianza y credibilidad que despierta entre el público y que indica si una organización es predominantemente “buena o mala”.

Para Dowling esta perspectiva global puede ser descrita por los atributos que determinan estos sentimientos hacia las compañías que darían una visión más amplia del concepto de reputación corporativa. Este modelo (Tabla 2.15.) combina dos dimensiones: personalidad corporativa (de la escala de Schwalger, 2004) y expectativas sociales (de la escala de Helm, 2005).

Tabla 2.15.: Modelo de Dowling (2004).

Atributos	Coef. α Cronbach	Ítems
Responsabilidad social	0,89	Ética Justicia y honestidad Ciudadano de buena comunidad Genuina
Responsabilidad social corporativa	0,88	Fuerte liderazgo Productos/servicios de calidad y de confianza Innovadora Bien dirigida Bajo riesgo de inversión Estrategia ganadora Buena perspectiva de crecimiento
Relación con los medios	0,9	Fácil acceso a directivos Relaciones abiertas con los periodistas Responde a las necesidades de los periodistas
Presencia de mercado	0,82	Conocida, familiar Conoce su misión Líder en su campo Fuerte presencia de mercado
Personalidad	0,6	Emocionante Arrogante Interesada Deseada Patriota Tierna y amigable
Reputación Corporativa	0,82	Cree en la compañía/fiabilidad Admira y respeta esta compañía Confía en sus acciones futuras

Fuente: Ruiz 2013, adaptado de Dowling (2004).

2.3.4.1. RepTrak.

También desarrollado por *Reputation Institute*, RepTrak Pulse aparece en 2006 para sustituir al anteriormente analizado (Coeficiente de Reputación Corporativa) y es resultado de una investigación internacional para conocer cómo había evolucionado la reputación en la década anterior en todo el mundo. De resultados de esta investigación se añadieron nuevas dimensiones y nuevos atributos.

El “RepTrak Pulse” parte de la idea que la reputación corporativa se desarrolla a partir del vínculo emocional que tienen los grupos de interés con una compañía o una organización. Por tanto mide el grado de *admiración*, *confianza* y *respeto* que los grupos de interés sienten hacia las organizaciones. Se mide en una escala de 0 a 100 proporcionando una

base estandarizada global respecto a la cual las compañías pueden compararse entre grupos de interés.

Lo que no suele aparecer en la literatura académica es que el Foro de Reputación Corporativa³¹ tuvo un papel muy destacado en el desarrollo e impulso de este modelo frente al *Reputation Institute*, ante la necesidad de poder disponer de un modelo reputacional que fuera aceptado por la industria española.

Ruiz (2013) señala que RepTrak sigue el criterio de Dowling (2004), y también se basa sobre la teoría de que las reputaciones son actitudes emocionales de los *stakeholders* hacia las compañías, que pueden ser medidas valorando el grado de estima, admiración, confianza e impresión que los grupos de interés tienen hacia ellos.

A diferencia del RQ, en el que estas variables componen únicamente una dimensión (*atractivo emocional*), en el RepTrak las emociones hacia las compañías no son una dimensión más sino que condicionan todos los criterios cognitivos que determinan las reputaciones a nivel más global.

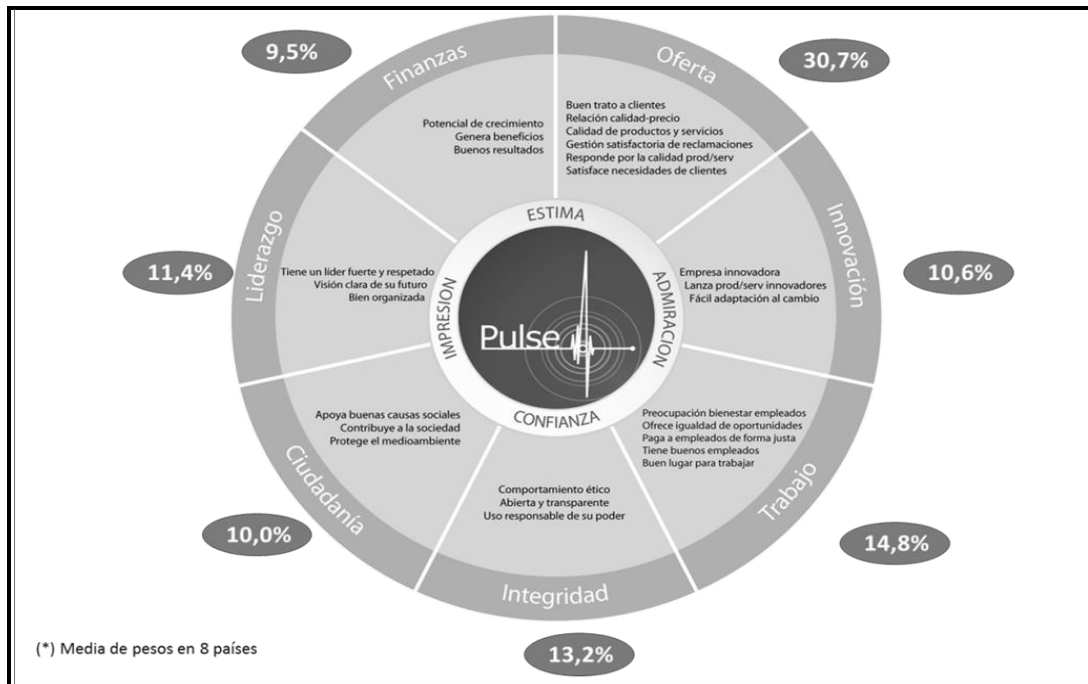
El RepTrak trata de dar una interpretación racional a lo emocional analizando cuatro emociones principales que son explicadas a través de siete subdimensiones no emocionales integradas por 26 items. Las siete dimensiones sobre las que se basa este modelo son:

1. Gobierno.
2. Oferta.
3. Liderazgo.
4. Finanzas.
5. Innovación.

³¹ El Foro de Reputación Corporativa (fRC) es una asociación empresarial creada en 2002 fRC y formado por 10 empresas: Grupo Agbar, BBVA, Repsol YPF, Telefónica, Abertis, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia y Renfe; para el intercambio de ideas y experiencias relacionadas con la reputación corporativa, desde el convencimiento que la gestión de los intangibles aporta valor a las compañías y a sus grupos de interés. Entre las principales actividades del fRC destacan la investigación y la difusión de modelos de gestión de reputación corporativa y la realización de publicaciones y jornadas.

6. Trabajo.
7. Ciudadanía.

Figura 2.11.: Constructores de la reputación y su importancia relativa para el público en general



Fuente: Reputation Institute.

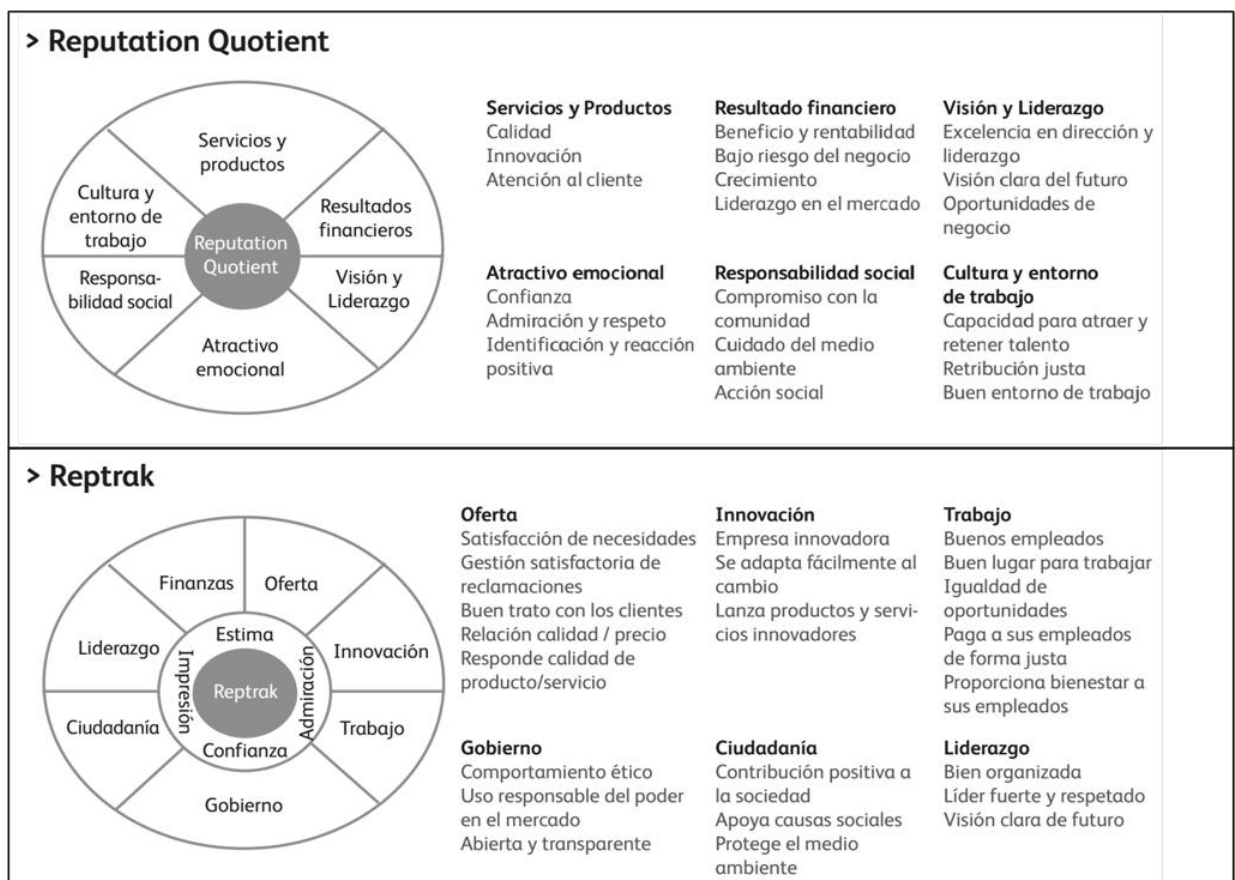
El modelo evalúa el grado en el que una dimensión concreta afecta el vínculo emocional entre un grupo de interés concreto y la compañía, y determina cuales son las dimensiones que tienen el mayor impacto sobre el apoyo y la recomendación.

Como se observa en la Figura 2.12., presenta notables diferencias sobre su antecesor el *Reputation Quotient*, precisamente por su aportación de más dimensiones emocionales.

Para desarrollar RepTrak se realiza una encuesta en varios países en los que la muestra, repartida de manera continua todo el año, evalúa una, dos ó tres empresas con las que está familiarizado también en una escala de Likert, de uno a siete. En el mes de noviembre de 2014 comienza el proceso de envío de cuestionarios a los contactos incluidos en la base de datos. Este proceso se puede prolongar hasta la fecha de cierre de

recepción de cuestionarios determinada cada año, atendiendo siempre a la posible demanda de participación de directivos de empresas adecuadas al perfil detallado en el apartado anterior. La encuesta a directivos se ha realizado de forma postal y electrónica (mediante el envío de un vínculo a la aplicación informática de encuestación).

Figura 2.12.: Comparación entre las dimensiones del Reputation Quotient y RepTrak.



Fuente: Reputation Institute (2011).

Las críticas a ambos modelos del Reputation Institute se centran en la poca información para opinar del público en general, además de que para muchas empresas y sectores el consumidor no es el stakeholder más importante. Por tanto, es importante incorporar el elemento tamaño o sector en la medición de la reputación.

2.3.4.2. MERCO.

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOSUR) Surge en 1999 en España en la cátedra del profesor Justo Villafañe de la Universidad Complutense de Madrid, en colaboración con su consultora, Villafañe & Asociados, Análisis e Investigación e, inicialmente, el Grupo mediático Prisa y, posteriormente, Vocento.

Desde 2011, MERCOSUR contó con seis monitores dirigidos al ámbito empresarial. Además de MERCOSUR Empresas, en España se elaboran, de forma anual, los ranking MERCOSUR Líderes, destinado a valorar a los líderes empresariales; MERCOSUR Marcas Financieras, orientado a la valoración específica de las organizaciones de este ámbito; MERCOSUR Consumo, que mide de forma semestral la reputación de las empresas desde el punto de vista de los consumidores; y MERCOSUR Personas, encaminado a evaluar el atractivo de las empresas como "marca-empresario". El sexto monitor es la valoración de las Empresas con mayor Responsabilidad y mejor Gobierno Corporativo, realizada por primera vez de forma conjunta con MERCOSUR Empresas en 2011.

Algunos de estos monitores ya han trascendido el ámbito español: actualmente se elaboran tanto MERCOSUR Empresas como MERCOSUR Líderes en Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Perú, México, Brasil y Bolivia; y MERCOSUR Personas en Colombia, Perú, Argentina y Chile.

Entre estos diferentes monitores, analizaremos el MERCOSUR Empresas. Su compleja metodología con un marcadísimo carácter multi *stakeholder* y su importancia empresarial en España, hace que merezca la pena que lo analicemos en profundidad, ya que posteriormente se hará referencia a este estudio en capítulos posteriores de este trabajo.

MERCOSUR Empresas es un instrumento de evaluación reputacional, basado en una metodología multi *stakeholder* compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información.

Se trata del primer monitor auditado del mundo, pues desde 2013 el seguimiento y verificación de su proceso de elaboración y resultados es objeto de una revisión

independiente por parte de KPMG, según la norma ISAE 3000, que publica su dictamen para cada edición. Todos los criterios de ponderación son públicos y, al igual que los resultados de cada edición, se pueden consultar en su sitio web.

MERCO Empresas trata de valorar las distintas facetas que conforman la reputación de una empresa, utilizando para ello un proceso basado en diversas etapas, destinadas a recopilar los datos procedentes de diferentes fuentes de información. El resultado final es un índice que constituye, a su vez, la base de un ranking que se publica anualmente.

Los distintos procesos de los que se obtiene la información necesaria para la elaboración de MERCO Empresa son los siguientes (Información basada en MERCO 2014):

1. *Evaluación de Directivos*: representa el 35% del ranking.

Encuesta que se manda a una muestra de 1.323 directivos pertenecientes al Comité de Dirección de empresas que facturan más de 50M €. Eligen las empresas y los líderes empresariales con mejor reputación en España. Son mencionados cerca de ochocientas empresas. La puntuación de cada empresa es consecuencia del número de menciones y el lugar de mención (1ª, 2ª, 3ª, etc.).

En función de las respuestas de los directivos se elaborará un ranking provisional de empresas y líderes, que no se hará público, y sobre el que se trabaja en el resto de las evaluaciones.

2. *Evaluación de Expertos*. Pondera el 30% del ranking.

La muestra son 949 expertos que evalúan a las 100 empresas del ranking provisional en orden alfabético. Cada experto puntúa las empresas de 0 a 100 en las variables que le corresponden. La puntuación de una empresa en un determinado grupo de expertos es la puntuación media obtenida en las variables evaluadas. Las puntuaciones resultantes son sumadas (cada una según su peso) a la puntuación de la evaluación de directivos. La muestra de expertos se compone de:

- 160 analistas financieros: 7% del ranking. Evalúan los resultados económico-financieros, la solvencia y la calidad de la información económica de las empresas.
- 132 representantes de ONGs: 4% del ranking. Evalúan el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social y medioambiental de las empresas.
- 111 miembros de sindicatos: 4% del ranking. Evalúan la calidad laboral de cada una de las empresas.
- 111 miembros de asociaciones de consumidores: 4% del ranking. Evalúan la calidad del producto-servicio y el respeto a los derechos del consumidor de las diferentes empresas.
- 100 periodistas de información económica: 7% del ranking. Evalúan la transparencia informativa, la eficacia en la comunicación corporativa y la accesibilidad de las empresas.
- 60 catedráticos del área de Empresa: 4% del ranking. Evalúan la calidad de la gestión empresarial, estrategia competitiva y la innovación.
- 145 *Influentials* y Social Media Managers: Evalúan cinco variables: comportamiento ético; transparencia y buen gobierno; responsabilidad con los empleados; compromiso con el medio ambiente y el cambio climático; y contribución a la comunidad. Sólo incide en el ranking de responsabilidad y gobierno corporativo.
- 78 DirCom y líderes de opinión: Evalúan el liderazgo y la transferencia reputacional. Sólo incide en el ranking de líderes

3. *Evaluación MERCO Personas*: representa el 10% del ranking.

Identifican a las mejores empresas en España. La muestra está formada por:

- 10.134 trabajadores,
- 806 estudiantes universitarios,
- 867 antiguos alumnos de escuelas de negocio,
- 101 responsables de recursos humanos,
- 91 expertos headhunters y

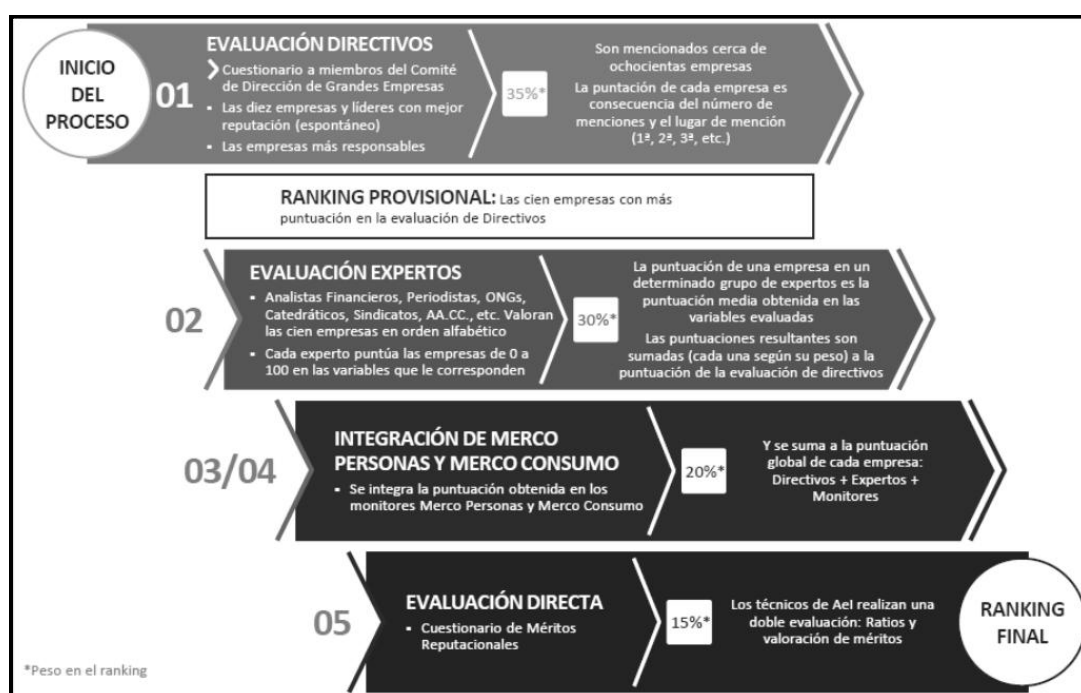
4. *Evaluación MERCO Consumo*: representa el 10% del ranking.

La muestra son 3.012 ciudadanos que valoran la reputación comercial de las empresas en función de 10 variables: trayectoria, calidad-precio, calidad, innovación, ética, empatía, compromiso ecológico, compromiso social, atractivo para trabajar y si es buena para invertir.

5. *Evaluación Directa*: representa el 15% del ranking.

La llevan a cabo los técnicos de Análisis e Investigación que verifican directamente mediante un “cuestionario de méritos reputacionales” la reputación atribuida a cada empresa, siguiendo criterios homologados con los principales índices (DJSI, GRI...). Los técnicos realizan una doble evaluación: Ratios y valoración de méritos.

Figura 2.13.: Metodología MERCO Empresas.



Fuente: MERCO España 2015.

Toda esta información se empieza a recabar en el mes de noviembre y se publica en mayo del siguiente año.

Los valores y variables que identifica el MERCO Empresas son 18 atributos de cada empresa agrupados en seis dimensiones cuyos pesos se revisan cada 3 años (Tabla 2.16.)

Las críticas de este modelo son similares, en parte, a las de Fortune, dado que su metodología se basa en la de éste. Los atributos están demasiado vinculados a comportamiento y competencia empresarial, y poco a simpatía o identificación.

También se estima que da poca importancia la opinión del resto de *stakeholders* frente al peso extremo de los directivos. Por otra parte no tiene en cuenta a los reguladores y los proveedores, claves en algunos sectores, además de ser cuestionable que los sindicatos representen la valoración de los trabajadores y las asociaciones de consumidores de los clientes.

Tabla 2.16.: Dimensiones MERCO Empresas.

Dimensiones	Peso (%)*	Ítems	Peso (%)*
Resultados económico-financieros	21,5	Beneficio contable	9,8
		Rentabilidad	9,0
		Calidad de la información económica	2,7
Calidad de la oferta comercial	28,3	Valores del producto	12,2
		Valor de la marca	10,2
		Servicio y atención al cliente	5,9
Reputación interna	13,0	Calidad de la vida laboral	6,3
		Valores éticos y profesionales	3,6
		Identificación con el proyecto empresarial	3,1
Ética y RSC	10,8	Ética empresarial	3,4
		Compromiso con la comunidad	3,5
		Responsabilidad social y medioambiental	3,9
Dimensión global y presencia internacional de la empresa	15,5	Número de países en los que opera	8,1
		Cifra de negocio en el extranjero	4,8
		Alianzas estratégicas internacionales	2,6
Innovación	10,9	Inversiones en I+D	4,5
		Nuevos productos y servicios	3,0
		Nuevos canales	3,4

* Valores de la edición 2012.

Fuente: Ruiz (2013), adaptado de Villafañe & Asociados

2.4. Concepto de reputación digital.

El entorno digital es una referencia para la construcción de reputación ya que según TNS, el 74% de los internautas lee o tiene en cuenta comentarios, opiniones y valoraciones que se hacen *online* sobre las marcas (Ruiz et al., 2013). La difusión y transmisión de los datos relativos a las actividades y acciones de una empresa se efectúan de manera instantánea (Mattera, 2014) y las informaciones llegan en mayor volumen y en mayor rapidez a los *stakeholders* o grupos de interés.

Todos los públicos estratégicos opinan en el espacio social, interactuando como usuarios de comunidades *online* (Ros y Castelló, 2012), compartiendo sus experiencias, verbalizando sus opiniones y ejerciendo su influencia a gran velocidad y con impacto en un público más amplio. Empresa y públicos se ven obligados a migrar hacia formas globales de actuación. Los mercados están interconectados y escapan al control jerárquico. Los consumidores tienen cada vez más poder de decisión e influencia sobre las marcas y éstas deben acostumbrarse a operar en un entorno inestable (Orozco y Muñoz, 2012). Los *stakeholders* quieren saber que hay detrás de los productos y servicios que ofertan las compañías y demandan una mayor transparencia en las actividades corporativas. Casado (2013) nos recalca que controlar el flujo de información sobre nuestros productos, servicios o marcas, se hace muy complicado e incluso imposible.

Pero como dice Casado (2013) esta situación tiene también una gran ventaja para aquellas empresas que saben aprovecharla. Este diálogo fluido *multistakeholder* permite ajustar la estrategia y la toma de decisiones a gran velocidad, corrigiendo imprecisiones o errores en la comunicación y en las acciones antes de que crezca el descontento. La actitud participativa de la empresa, desde el punto de vista de la “escucha”, es hoy prioritaria en la definición de estrategias a corto, medio y largo plazo.

Según Madden y Smith (2010), la reputación y su gestión se ha convertido en uno de los puntos clave a la hora de definir la estrategia *online* y el plan de marketing digital de las empresas, ya que está considerada el activo más importante para aquellas marcas que quieren competir en internet (Fan et al., 2013; Varey, 2013).

2.4.1. Definición de reputación digital.

Utilizaremos indistintamente los términos reputación *online* o reputación digital para referirnos a la reputación que se genera en internet.

No hay muchas definiciones de reputación digital o reputación *online* en la literatura académica. Una de las primeras es la de Chun y Davies (2001) que definen el concepto de *e-reputación* como

“la reputación generada a partir de las Tecnologías de la Comunicación y de la información”.

Esta aportación, aunque simplista, parece encajar con muchas de las definiciones de reputación corporativa anteriormente descritas. Como ya hemos visto, la reputación corporativa se conforma a partir de las distintas perspectivas que puedan tener los distintos grupos de interés, y puedes estar condicionada a un determinado contexto, criterio o grupo de *stakeholders* (Mahon 2012). En este caso el contexto es el entorno digital y los *stakeholders* los internautas.

Siguiendo esta aportación, la reputación a nivel *online* de una entidad sería la generada por el conjunto de percepciones que se crean a partir de la actividad de la corporación en redes sociales, comunicación electrónica como emails, formularios web, mensajes a nivel redes sociales; actividades B2B o B2C de cualquier tipo (Seker et al., 2014).

Para Arslan y Seker (2014), cualquier entidad puede tener reputación digital: una marca, persona, compañía o institución. Para ellos, la reputación digital se cuantifica por la medición de todos los comentarios positivos, visibilidad *online*, opiniones públicas de esa entidad.

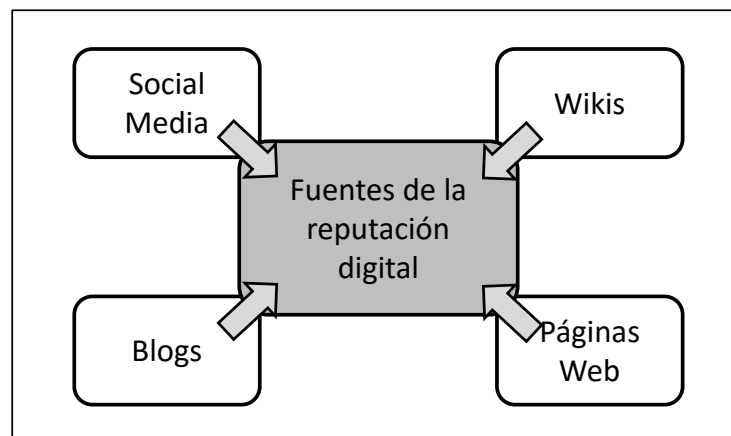
Seker y Eryarsoy (2015) añaden que la reputación digital se puede definir a nivel Individuo, producto/marca, aplicación o compañía.

A nivel individual puede definirse como la confianza o desconfianza hacia un individuo. La reputación digital es un representante de la reputación de un individuo en internet. Tanto es así que la Corte de Justicia Europea ha establecido que Google es un espejo reputacional, legislando el “derecho al olvido” en este buscador.

A nivel organizacional, la reputación de una organización es una medida indirecta de la opinión agregada de las personas, los grupos sociales u otras organizaciones.

Por tanto, tras la aparición de la Web 2.0, internet puede ahora entenderse como una red de i) redes sociales, ii) *wikis*, iii) blogs y iv) páginas web. La reputación digital debe medirse utilizando información de todas esas fuentes, ya que cualquier entidad (sea individuo, marca u organización) tiene entradas en Wikipedia como *wikis*, contenidos relacionados en redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn, posts en blogs o contenidos en su propia web, ya sea personal o corporativa.

Figura 2.14.: Elementos de la reputación digital.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Seker y Eryarsoy (2015).

Por tanto no parece que exista un concepto cerrado de reputación corporativa digital como tal sino simplemente al ser el entorno digital (Pan et al., 2013) uno de los canales en los que una empresa desarrolla sus actividades que generan señales que a su vez generan reputación corporativa, la reputación digital no es más que la aportación del mismo al conjunto de la reputación de una empresa.

Ahora bien, lo que sí existe es la percepción de la actividad digital de una marca por grupos de interés que genera para ellos una reputación por sí misma o suma en la percepción global que constituye la reputación corporativa global.

Debido al crecimiento exponencial de internet, la influencia de la reputación construida en este entorno será cada vez mayor en el conjunto de la reputación corporativa global (Alshawaf y Wen, 2015). Por otra parte para muchas empresas o marcas que sólo existen en internet para sus *stakeholders* puesto que su actividad es puramente *online* la reputación digital constituirá el conjunto de su reputación.

Proponemos por tanto la siguiente conceptualización para los siguientes puntos de la investigación:

“La reputación corporativa digital es el constructo colectivo, multidimensional y especialmente dinámico de percepciones de la empresa sobre sus expectativas futuras de comportamiento para cada grupo de *stakeholders* basado en su comportamiento pasado asimilado y en el conocimiento actual que estos se forman a través de la imagen que la propia empresa o terceros proyectan de la misma en el entorno digital”.

Estas representaciones pueden ser tanto influidas y modificadas por la empresa y terceros, como percibidas por los *stakeholders*, de manera más fácil, rápida y amplia que las del entorno *offline* debido a las posibilidades que ofrece el entorno digital.

Un buen ejemplo de la capacidad de terceros de impactar en la reputación corporativa digital es el descrito por Veil et al., (2015) en el caso de activistas sociales que llegan a “secuestrar o imitar” las páginas de las corporaciones en redes sociales para difundir mensajes propios, generando un considerable daño reputacional.

2.4.2. Percepción y visibilidad online.

Unido a la reputación digital surgen dos conceptos que a veces tienden a confundirse con ella:

- *Percepción online*: representación de una empresa, marca o persona generada a partir de diversos atributos que se representan o extraen en el mundo *online*. Esta percepción está muy mediada de manera sistemática por su visibilidad *online*.
- *Visibilidad online*: sería la medición de cómo la empresa es visible a nivel *online* en buscadores y en redes sociales, añadiendo en algunos casos la valoración de las opiniones que se hacen sobre la misma.

2.5. Modelos de medición de la reputación digital.

Aunque todavía es un campo muy reducido, el concepto de la medición de la reputación digital está generando interés académico ya que vemos que el volumen de artículos que tratan el tema va creciendo.

A pesar del creciente interés, la medición de la reputación digital es todavía borrosa y difusa (Seker y Eryarsoy, 2015) y la literatura al respecto es muy escasa. Algunos estudios son demasiado específicos centrándose en la reputación en los mercados electrónicos, como Amazon o eBay (Ghose et al., 2006) o en el valor añadido por su reputación a través de los mercados (Jin y Kato, 2006). Otros medidores (sobre todo los que provienen de la industria) se centran únicamente en factores como la visibilidad o la percepción digital que no son realmente reputación.

En este apartado vamos a exponer los modelos existentes desde el punto de vista académico y de la industria.

Para Seker y Eryarsoy (2015), la reputación digital se puede medir en tres niveles:

1. Web 1.0 con páginas web estáticas.
2. Web 2.0 con contenidos dinámicos e interactivos como *wikis*, blogs, redes sociales.
3. Web 3.0 con web semántica.

2.5.1. Modelos de medición de la web.

Aunque no miden la reputación digital ya que la mayoría de ellos son anteriores a la Web 2.0, es interesante repasarlos ya son antecedentes de más actuales los medidores reputacionales *online* y probablemente uno de los aspectos que más se tratado por la literatura académica como se puede comprobar en los trabajos de Selz y Schubert (1997); Liu, Arnett, Capella, y Beatty (1997); Ho (1997); Evans y King (1999); Simeon, (1999); Huizingh (2000); Young y Benamati (2000); Bauer y Scharl (2000).

Su objetivo suele ser evaluar sitios web, diseño o popularidad de sus contenidos en función de los visitantes o visitas.

Uno de los principales modelos de esta área es el *Quality Evaluation Method*³² (QEM), propuesto por Olsina, et al., (1999). Esta aproximación analiza:

- funcionalidad (búsqueda, navegabilidad y relevancia del contenido),
- usabilidad (mapa del site y directorio),
- eficiencia, y

³²Método de Evaluación de Calidad.

- confianza.

Entre los más actuales podemos destacar el *Web Assessment Index*³³, de Miranda y Bañegil (2004), que se centra en cuatro categorías:

- accesibilidad,
- velocidad,
- navegabilidad,
- contenido.

En este campo, probablemente el más completo es el que Wang et al., publicaron en 2001 en el *Journal of Electronic Commerce Research*, en un artículo titulado “Un instrumento para medir la satisfacción del cliente en webs que comercializan productos y servicios digitales”. En este artículo desarrollan el CIS (*Customer Information Satisfaction* – Información de la satisfacción del Cliente)

El CIS conceptualiza la satisfacción del cliente digital de la siguiente manera:

"Satisfacción es la correlación positiva con la intención de recompra y negativa con la conducta de reclamaciones después de la compra."

El instrumento CIS es un constructo que representa 7 dimensiones clave en la satisfacción del cliente digital:

- Atención al cliente.
- Seguridad y confianza.
- Facilidad de uso.
- Productos/servicios digitales.
- Transacción y pago.
- Contenido de la información.
- Innovación.

³³ Índice de Evaluación de Web.

Tabla 2.17.: Cuestionario del CIS.

Descripción de la variable	Correlación sobre el total
Usted está satisfecho con la atención al cliente proporcionada por el sitio web.	0.56
Usted está satisfecho con el servicio post-venta proporcionado por el sitio web.	0.53
El sitio web comprende sus problemas y peticiones.	0.47
El sitio web responde a sus solicitudes con suficiente rapidez.	0.67
El sitio web proporciona la seguridad de los datos de la transacción y privacidad.	0.51
Se siente seguro en sus transacciones con el sitio web.	0.49
Siente que el sitio web es seguro.	0.49
El sitio web es amigable.	0.49
El formato de salida es fácil de leer.	0.43
El sitio web es fácil de usar.	0.49
Usted está satisfecho con los productos o servicios prestados por el sitio web.	0.50
Los productos o servicios digitales proporcionados por el sitio web satisfacen sus necesidades.	0.53
El sitio web ofrece una alta calidad de productos o servicios.	0.53
Usted está satisfecho con el sistema de pago establecido por el sitio web.	0.48
Usted está satisfecho con los procedimientos de transacción.	0.49
El sitio web proporciona información clara y de transacción de precios.	0.58
El sitio web proporciona información que responde perfectamente a sus necesidades.	0.44
El sitio web proporciona información precisa.	0.48
El sitio web proporciona información de su confianza.	0.49
El sitio web ofrece productos o servicios innovadores.	0.56
El sitio web ofrece información actualizada.	0.63

Fuente: Wang et al., 2001.

Se materializa en una encuesta con una batería de 21 preguntas que se observan en la Tabla 2.17. El instrumento de 21 variables arroja una fiabilidad (Alfa de Cronbach) de

0,90, superando el estándar mínimo de 0,80 sugerido para la investigación básica (Nunnally, 1978).

La fiabilidad de cada factor fue la siguiente:

- Atención al cliente = 0.895
- Seguridad = 0.906
- Facilidad de uso = 0.905
- Productos/servicios digitales= 0.838
- Transacción y pago = 0.845
- Contenido e información = 0.823
- Innovación = 0.921

Además, como hemos visto, cada una de las 21 variables tiene una correlación con el total superior a 0.43.

2.5.2. Modelos académicos de reputación digital.

Los modelos que estudian la reputación desde la Web 2.0. se caracterizan por la incorporación del *Big Data* de internet en su estudio.

El concepto de webmetría

En este tipo de modelos destaca el uso de métricas similares a las *Bibliométricas* (Arslan y Seker, 2014) pero aplicadas al entorno digital: análisis *Informétricos*, *Cibermétricos* y/o *Webmétricos*. Veamos una descripción de estos conceptos.

- *Bibliometría* es el análisis estadístico de publicaciones escritas tales como libros o artículos para generar análisis cuantitativos de literatura académica a través de métodos como el análisis de citas o el análisis de contenido.
- *Informetría* por su parte se corresponde con el estudio de datos cuantitativos en cualquier forma y en cualquier grupo social y no solo el ámbito científico (Tague-

Sutcliffe, 1992). Las aplicaciones de los métodos *Informétricos* se engloban en el análisis estadístico en las Bases de Datos ISI de características del lenguaje, fuentes de publicación, características de autores, análisis de citas, uso de información, obsolescencia de literatura...

Lo que defienden varios autores (Aguillo et al., 2006) es la analogía del entorno web respecto a la base de datos ISI en cuanto a distintos atributos (Tabla 2.18.).

- *Webmetría o Cibermetría*: es el estudio de aspectos cuantitativos del uso de fuentes de información y tecnologías en Internet centrándose únicamente en el ámbito digital y utilizando métricas que provienen de las disciplinas anteriores, la Bibliometría e Informetría (Björneborn, 2004).

Tabla 2.18. : Analogías entre el entorno *online* y la base de datos ISI.

ATRIBUTOS	HTML	ARCHIVOS ISI
Abstract/Texto completo	Página Web	AB
Palabras clave del autor	Etiquetas EM o STRONG	DE
Palabras clave	Frecuencia de rastreo de robot	ID
Título	Etiquetas TÍTULO o H1	TI
Autor	URL y etiquetas ADDRESS	AU
Fuente corporativa	URL	CS, ZP
Tipo de documento	Extensión de archivo (.gif, .pdf)	DT
Nombre de la revista	Etiquetas TÍTULO o H1	JN
Idioma, País	dominio (.es; .de)	LA
Número de referencias	Índice web	NR
Tema	Página web	SC, SF

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Almind e Ingwersen (1997).

Según Thelwall (2009) los primeros en utilizar el término *Webmetría* son Almind y Ingwersen (1997). Para estos autores existen 5 sets de herramientas en la investigación desde la perspectiva *webmétrica*:

1. Análisis de los enlaces: mide los hipervínculos entre las páginas web.
2. Citación web: cuenta cuántas veces los artículos son citados.

3. Evaluación de visibilidad y accesibilidad por los motores de búsqueda: evalúan la profundidad de la cobertura de la web y la exactitud de los resultados reportados.
4. Estudios descriptivos: incluyen varios métodos de análisis como el tamaño medio de las páginas web, el número y tipo de *metatags*³⁴ usados, el uso medio de tecnologías como Java y Javascript, el número de usuarios, páginas y servidores web.
5. Análisis del fenómeno 2.0.

El primer ejemplo de medición de *Webmetría* es el índice “*Web Impact Factor*”³⁵ (Ingwersen, 1998) y definido como el número de páginas web en un sitio web que recibe links desde otras páginas web y dividido por el número de páginas web publicadas en el sitio web que son accesibles por los motores de búsqueda.

Un buen representante del mundo de la *Webometría* en España es el trabajo del *Cybermetrics Lab*, un grupo de investigación del CSIC formado por profesores e investigadores (Aguillo, Granadino, Ortega, Prieto, Bar-Ilan, Levene, Ortega...) cuyos trabajos son citados profusamente en el entorno académico.

Como se enuncia en su web, “el objetivo del proyecto no es evaluar sitios web, diseño o popularidad de sus contenidos en función de los visitantes o visitas”. Algunos de sus trabajos más citados “Actividad y comunicación en investigación científica medida con indicadores cibernéticos” (Aguillo et al., 2006), “Comparación de rankings universitarios” (Aguillo et al., 2010), Visibilidad de colaboración en la red” (Kretschmer y Aguillo, 2004) o el proyecto “Ranking Webométrico de las Universidades del Mundo”

³⁴ *Metatags* son etiquetas html que se incorporan en el encabezado de una página web y que resultan invisibles para un visitante normal, pero de gran utilidad para navegadores u otros programas que puedan valerse de esta información. Su propósito es el de incluir información (metadatos) de referencia sobre la página: autor, título, fecha, palabras clave, descripción, etc.

³⁵ Factor de Impacto de una Web.

(Aguillo et al., 2008), basado en la presencia web, visibilidad y acceso a las webs de las universidades.

La *webmetría* aprovecha el *Big Data* que proporcionan las interacciones o información que existe en internet. Por eso se utiliza ampliamente en redes sociales para el observar a las personas a lo largo del tiempo (Saliva, 2014) contribuyendo al estudio del comportamiento social mediante la observación de la sociedad a la vez que al individuo (Hochman y Manovich, 2013). Un buen ejemplo en este sentido del uso de la *webmetría* es el que ejercitan Hong y Kim (2015) utilizando la herramienta NodeXLS para extraer información de Facebook y relacionarla con indicadores reputacionales *offline*. De la misma manera, los datos web de Twitter son también fuente de información para Cooper et al (2015), que utilizan la velocidad y cobertura de sus retweets para predecir el riesgo de desastres naturales. Igualmente, otros autores analizan tanto información escrita como visual de los datos extraídos de Instagram (Alshawaf y Wen, 2015) o de Flickr (Khosla et al., 2014).

Pero especialmente relevante en la literatura académica es el uso de grandes contingentes de información originada en los buscadores para analizar patrones publicitarios del usuario (Jerath et al., 2014), efectos de la disponibilidad y personalización de la información en el contenido del buscador en la actitud de compra (Ghose et al., 2014; Dzyabura, 2014), influencia en la consideración de compra (Koulayev, 2014), e incluso mejora en el diseño web (Dunne et al., 2013).

Web Reputation Index

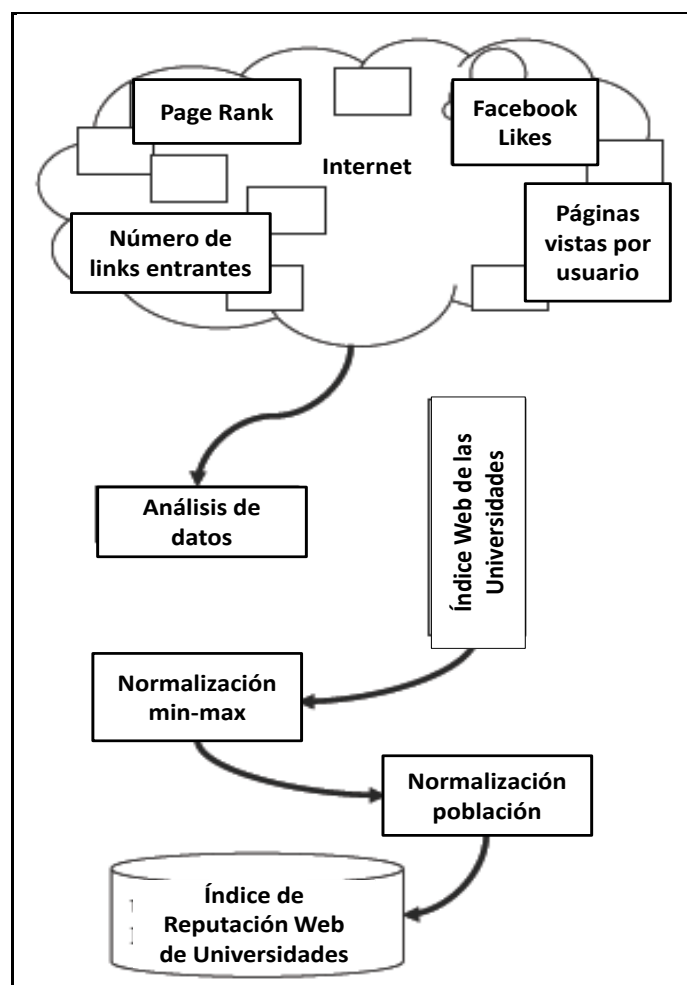
Este índice es probablemente uno de los trabajos más interesantes y recientes en el desarrollo de un modelo de reputación digital desde la perspectiva académica. En esta línea, Arslan y Seker (2014) desarrollan también con técnicas *webmétricas* el “*Web Reputation Index*”³⁶ (WRI) con el objetivo de establecer un ranking reputacional de universidades basado en indicadores digitales.

³⁶ Índice de Reputación Web.

Los autores parten de la base de que las webs se han convertido en una entidad fundamental en la reputación de las universidades, convirtiéndose en un indicador de cómo estas instituciones son percibidas por sus clientes internos y externos reflejando no sólo su funcionamiento académico sino también otra serie de servicios.

La propuesta detrás de la *webmetría* es que la visibilidad y el impacto de las webs de las universidades están altamente relacionados con su reputación. Para ello desarrollan la metodología que se define a continuación.

Figura 2.15.: Metodología del estudio del *Web Reputation Index*.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Arslan y Seker (2014).

En más detalle, lo que plantean los autores para valorar la reputación digital de las universidades es utilizar el conjunto de variables que se indica a continuación:

1. Valor del Site.

2. Ranking Alexa³⁷.
3. Google Backlinks.
4. Yahoo! Backlinks.
5. Índice DMOZ³⁸.
6. Número de Páginas Indexadas en Google.
7. Número de Páginas Indexadas en Yahoo!.
8. Usuarios Únicos Diarios.
9. Plagio.
10. Test de Velocidad.
11. Clasificación Alexa.
12. Tasa de Rebote.
13. Páginas Vistas por usuario.
14. Tiempo en el site.
15. Número de sites diferentes enlazando a la web.

Con cada uno de estos indicadores, van construyendo una medición de cada Universidad que estudian para crear una tabla de ordenación de las mismas comenzando por las universidades con mayor reputación y siguiendo por las aquellas con menor reputación creando así el *Web Reputation Index*. Los autores utilizan los atributos anteriores y normalizan los resultados a través de *min-maxi normalization*³⁹.

Este *Web Reputation Index* termina de consolidarse después de la suma de los indicadores negativos que se restan a la suma de los indicadores positivos y que posteriormente esto, se divide por la cuenta de los indicadores positivos (C). El símbolo K es la suma de los positivos y negativos. WRI genera un número positivo entre 0 y 1 producto de la fórmula:

³⁷ Alexa: web que provee información acerca de la cantidad de visitas que recibe un sitio web y los clasifica en un ranking. Incluye estadísticas acerca de la cantidad de visitas y de los enlaces relacionados. Alexa proporciona una gráfica donde se puede apreciar perfectamente el crecimiento/decrecimiento de las visitas a una página web, además de la información diaria (media semanal y media de los últimos tres meses).

³⁸ DMOZ (Directorio Mozilla) es un directorio abierto en el que las webs están listadas por categorías.

³⁹ El método de normalización min-max se calcula a través de la sustracción del valor mínimo de una serie a la muestra y se divide esta sustracción anterior por la distancia entre el valor mínimo y máximo de la serie.

$$WRI = \frac{\sum_o^c N_x - \sum_c^k N_x}{C}$$

Es así, como en su artículo crean una tabla de ordenación de las universidades en función de su reputación usando el WRI.

Más adelante, los mismos autores corrigen su modelo añadiendo a los parámetros anteriores otros 3 elementos del entorno digital que pueden afectar a la reputación de las universidades como las Redes Sociales (Aula, 2010), los Blogs (Oravec, 2004) y las páginas tipo Wikipedia (Javanmardi y Baldi, 2010; Seker, 2013). De esta manera, los autores proponen un modelo que añade los siguientes ítems de valoración de la “reputación” a nivel digital:

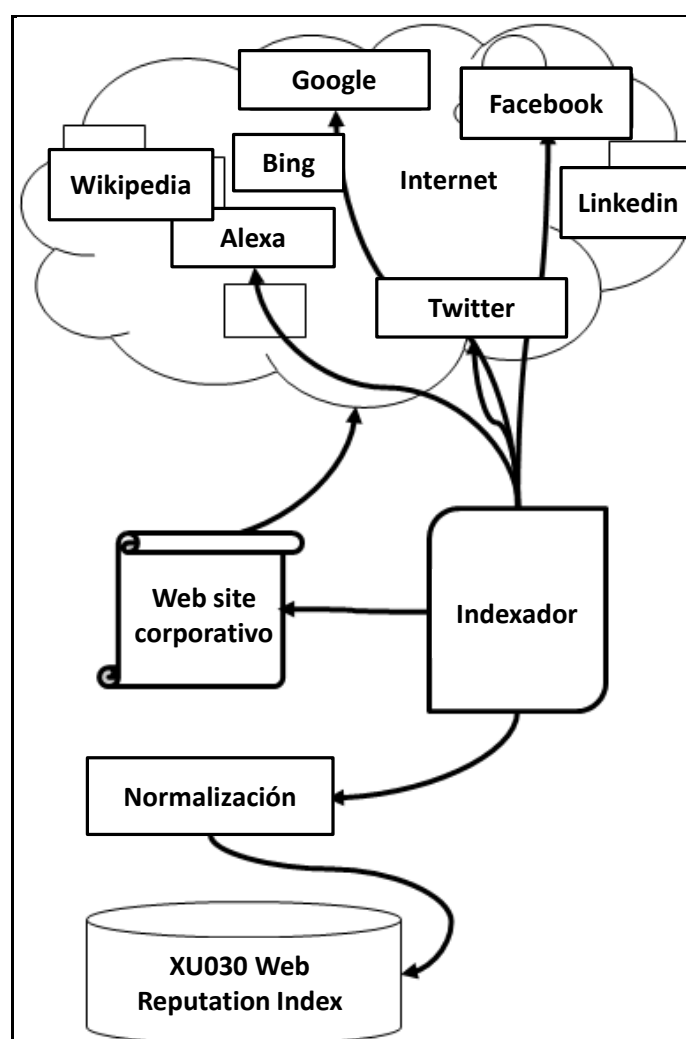
Tabla 2.19.: Variables para la medición de un modelo reputacional (Cankir et al., 2015).

Grupo	Variable	Explicación
Estadísticas de la web	Alexa Ranking por País	Ranking por País de la página web en Alexa
	Alexa Ranking Mundial	Ranking Mundial de la página web en Alexa
	Tiempo diario en el sitio	Tiempo diario dedicado a la página web en 100 horas
	Visitantes diarios al site	Número de visitantes entrantes a la página web
	Google Pagerank	Número que representa la calidad de los enlaces entrantes como una estimación aproximada de la importancia de la página web
	Tendencias de Google	Número que indica el peso relativo de las búsquedas en la web relacionadas con la marca
	Páginas indexadas por Bing	Número de páginas indexadas por el motor de búsqueda Bing
Social Media	Número de backlinks	Número de enlaces entrantes a la página web de las marcas
	Valor de la página web	Valor combinado de todas las web-o-métricas medidas por varias páginas web.
	Facebook Likes	Número de likes en la página web oficial de la marca
	Facebook Shares	Número de actualizaciones de noticias / estado compartidos por los usuarios de Facebook
Clasificación	Tweets (hashtags)	Número de tweets incluyendo la marca en los hashtags (positivos)
	Linked In	Número de seguidores en LinkedIn
Blogs	Número SIC	Número de clasificación industrial estándar de EE.UU. (número correspondiente a la división) de esa industria.
	Tipo	Tipo de negocio (B2B o B2C)
	Quejas	Número de quejas (HateMarks) según la web más popular de Opinión del Consumidor
Wikis	Número de Visitas	Número de páginas vistas del blog.
	Comentarios positivos	Número de elogios (LoveMarks) según la web más popular de Opinión del Consumidor
	Wikipedia Idiomas	Número de idiomas que Wikipedia ofrece contenido sobre la marca
	Wikipedia Páginas Vistas	Número de páginas vistas de Wikipedia de la marca

Fuente: Elaboración propia adaptado de Cankir et al (2015).

Basado en estos aprendizajes los mismos autores Seker y Arslan junto a Cankir (2014) desarrollan un modelo similar de *Web Reputation Index* para el análisis de las empresas del XU030 (las 30 empresas turcas con mayor capitalización bursátil), con mucha mayor presencia de elementos reputacionales de la Web 2.0 como los buscadores, *wikis* y redes sociales.

Figura 2.16.: Metodología del Web Reputation Index para el XU030.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Cankir et al., (2015).

Sobre los datos recogidos los autores calcularon el Alpha de Cronbach para variables las descartando aquellas que proporcionaban baja consistencia (los rankings de Alexa,

Tendencias de Google, Valor de la web...). El resumen de los resultados se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2.20.: Consistencia interna de las variables del WRI.

Grupo	Número de items	Alpha de Cronbach Estandarizado
Estadísticas de la web	5	0,638
Social Media	4	0,653
Blog	3	0,934
Wikis	3	0,844

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Cankir et al., (2015).

2.5.3. Modelos de la industria de visibilidad e influencia.

Para completar el repaso de cómo se mide la visibilidad a nivel digital, introducimos también diversos métodos que nos llegan del entorno empresarial y que nos darán ciertas claves para entender la tipología de medidores ante la que nos encontramos. Muchos de ellos no miden reputación sino simplemente visibilidad o presencia de las marcas en internet y algunos son específicos de alguna industria.

Trei.

Trei es un ranking que mide la representación de las empresas a partir de los comentarios que pueden aparecer en Google y en redes sociales. El ranking es el resultado de sumar estos 6 factores:

- 1º página de Google: El 65% de la puntuación total depende de la cantidad de comentarios positivos, negativos y neutros que se encuentren en primera página al buscar el nombre de la marca en Google.
- 2º página de Google: Un 5% hace referencia a los resultados sobre la marca que aparecen en la segunda página de Google.

- Google Imágenes: Los resultados en imágenes que aparecen en Google también son tenidos en cuenta con un peso del 10%.
- YouTube: De la misma forma los vídeos relacionados con la marca que aparezcan en YouTube también tienen un peso de un 10%. No olvidemos que YouTube es el segundo buscador por detrás de Google.
- Facebook: Número de fans, grado de interacción y otros factores relacionados con la presencia en Facebook cuentan un 5%.
- Twitter: El último 5% restante hace referencia a estadísticas de Twitter como seguidores o menciones.

Informa.

Informa es otro índice similar a Trei en cuanto a su análisis de la percepción digital. Los Informes de Reputación *Online* Informa están formados por los siguientes grandes apartados: Presencia en Internet, Análisis de Redes Sociales y Posicionamiento en Buscadores (SEO).

- *Presencia en Internet*: la valoración de la Presencia en Internet se obtiene mediante un proceso automático de búsqueda entre más de 130 millones de páginas web (blogs, foros, páginas web, portales de noticias, Twitter, etc.), para encontrar y clasificar las posibles menciones de la empresa. Tras la localización de las menciones se realiza un proceso de análisis semántico en el que se analizan todas las menciones para determinar si son positivas, negativas o neutras (su polaridad). Fruto de la combinación de ambos procesos se emite una Valoración Global sobre la presencia *online* de una empresa o término de búsqueda. Sobre la presencia en Internet de la marca/empresa se ofrece, además, los términos principales con los que más se relaciona a la marca y los lugares donde se encuentran dichas menciones.
- *Análisis de Redes Sociales*: Mide la actividad de la marca/empresa en las Redes Sociales: Twitter, Facebook y Google+. Según esta actividad, el número de seguidores y los que interactúen con las redes sociales de la marca se ofrece un grado de influencia en Redes Sociales, que puede ir desde una empresa sin influencia en Redes Sociales hasta una con grado máximo de influencia. Las

temáticas y términos sobre las que más habla la empresa en Redes Sociales y aquellos perfiles de las Redes Sociales más influyentes sobre dichas marcas. De esta manera se pueden crear interacciones sociales con ellos para apoyar la marca/empresa.

- *Posicionamiento en Buscadores (SEO)*: El posicionamiento natural en buscadores o posicionamiento orgánico en Internet, también denominado SEO es un conjunto de técnicas utilizadas para maximizar la visibilidad de un sitio web en buscadores, sea por posición en los resultados de búsqueda, por la cantidad de visitas efectivas hacia la página o por su inclusión en sitios web de terceros que también aparecen en los resultados de Google

Klout.

Klout, ya mencionado anteriormente, evalúa la influencia de una marca, ya sea personal o empresarial, en las principales redes y medios sociales. El análisis de Klout se hace usando los datos de una persona de Twitter y Facebook (recientemente ha añadido LinkedIn, Foursquare y Youtube al algoritmo).

Una vez que introducimos nuestro usuario de Twitter o Facebook, Klout nos ofrece un informe detallado sobre nuestra posición como influenciador y nos asigna una nota que puede variar entre 0 y 100 puntos, que es calculada a través del análisis de 25 variables diferentes, teniendo en cuenta indicadores sociales objetivos como el número de *retweets* y menciones en Twitter, el número de comentarios y “me gusta” recibidos en Facebook, así como el número de “+1” y comentarios en Google Plus, entre otros.

Así obtendremos resultados sobre tres características principales. La primera de ellas se llama *True Reach* (Alcance Verdadero), y hace referencia al número “ajustado” de *followers* a los que tenemos acceso. En Klout crearon esta idea pensando en el análisis de los contactos relevantes, de forma que si tenemos muchos amigos con los que apenas interactuamos (o con los que no compartimos los mismos temas), nuestro resultado será menor en esta categoría.

Otro aspecto que analizan es el denominado *Amplification Probability* (Probabilidad de Amplificación), que se refiere a la probabilidad de que los contenidos que publicamos en Twitter sean utilizados por otros usuarios, ya sea en forma de *retweet* (reenvío de un

tweet) o provocando después una conversación más amplia. Para esta categorización en Klout se fijan en tres aspectos fundamentales: el compromiso, la velocidad y el nivel de actividad que nuestros contenidos provocan.

Y el último de los grandes bloques que conforman este software es lo que se conoce como *Network Influence* (Influencia en la Red), y que está directamente relacionado con aquellas personas que tenemos en nuestros contactos o que nos siguen. El resultado en *Network Influence* será más alto cuánto más influyentes sean consideradas los usuarios con los que solemos interactuar.

Este indicador está centrado únicamente en el entorno de redes sociales con lo que no podemos entenderlo como un modelo que mide la reputación corporativa pero sí un indicador que mide la visibilidad digital en redes sociales de las firmas.

Rankingz Indez.

Rankingz Indez por su parte, se utiliza para presentar la percepción *online* que genera una marca en comparación con la percepción *online* que generan sus competidores.

Mide una serie de indicadores de desempeño para cada marca en diferentes categorías, como por ejemplo la Influencia de una marca (expresada en la puntuación Klout), el desarrollo de la base de fans de una marca o el desarrollo de los rumores en torno a una marca, o la parte de voz de una marca dentro del grupo de pares.

Tiene como objetivo proporcionar una visión más clara sobre aspectos como:

- *Presencia*: como de "importante" es la marca a nivel digital, basado en la medición de su base de fans en varios canales
- *Actividad*: cuánta actividad genera la marca en sí.
- *Compromiso*: fans activos tiene la firma y qué frecuencia a nivel menciones tiene la marca.

La matriz de la reputación que surge de este modelo genera una visión general y también una posición relativa (ranking) para cada marca en las distintas materias. De esta forma se crea un modelo que se puede utilizar para comparar marcas.

Sin embargo, de nuevo este índice está enfocado en visibilidad ya que no se puede pretender explicar la reputación simplemente con el número de fans y menciones de marca de los mismos.

Kanvas Metric.

Kanvas Metric mide la visibilidad de una marca en Google. Está construido para comparar el valor de 16 marcas y cada uno de los medidores puntúa en el índice de la siguiente manera:

- Potencia de la principal búsqueda de marca
- Autoridad del dominio principal con que opera la marca en internet
- Tipología de los resultados en top 10 para la principal búsqueda de marca
- Análisis SEO técnico de las páginas de resultados de las búsquedas de marca

Finalmente se procede a realizar una evaluación y análisis final, agregando las notas conseguidas para cada parámetro medido.

Como vemos, este medidor de nuevo mide la visibilidad de una empresa más que la reputación de la misma.

Geom Index.

Geom Index es una herramienta de monitorización de la reputación digital del sector automovilístico que analiza las opiniones de los usuarios en internet para determinar el valor de las marcas y sus productos en tiempo real.

Emplea 9 áreas de opinión y 41 parámetros. Analiza todos los comentarios publicados por los usuarios y los clasifica en base a una escala “semántica” que los puntúa y los clasifica

Su proceso sigue 4 pasos:

1. Extracción
2. Clasificación
3. Validación
4. Aprendizaje

De nuevo, estamos ante un medidor que establece como base de medición el entorno *online* teniendo en cuenta a solo un grupo de *stakeholders*: aquellos que son activos a nivel digital y que dejan comentarios.

Iron.

Iron está centrado en el mercado turístico y de restauración y constituye un Análisis reputacional *online* sectorial, nacido en 2008. Analiza en portales especializados más de 68.000 fichas de restaurantes, bares, cafeterías ubicados en 20 provincias españolas, agregando 280.000 opiniones de clientes.

El índice Iron se obtiene mediante un algoritmo de cálculo donde se agregan y ponderan:

- Valoraciones de los alojamientos en la Internet (en una escala del 0-10)
- Volúmenes de opiniones que respaldan las valoraciones.
- Visibilidad de los sitios web en donde estos aparecen.

Una vez más se trata de un índice de comparación sectorial en el que sólo se analizan algunos parámetros de visibilidad y satisfacción del universo de clientes que hacen comentarios.

Social Vane.

Otro medidor del sector viajes. Analiza las menciones recogidas en ciertas webs de opiniones de hoteles como son Trypadvisor, Booking, Hoteles.com, Atrapalo.com o HolidayCheck.es, así como las menciones en redes sociales del último mes en Twitter y Facebook.

Para poder realizar este cálculo, se elige un baremo que mide los resultados de manera uniforme, atribuyendo una puntuación de 0.6 puntos a las menciones neutrales, 1 punto a las menciones positivas y -3 puntos a las menciones negativas. Para considerar las menciones, la herramienta de Social Vane analiza semánticamente el sentimiento que desprende cada comentario, ya que un comentario que diga que el hotel está ubicado en una zona tranquila pero que la habitación en la que se ha alojado el cliente está situada al lado del ascensor donde suena una campana molesta cada vez que sube, se debe considerar negativo.

El Índice de Reputación *Online* obtenido por Social Vane, se ha puesto en relación con el beneficio por empleado de cada una de las seis cadenas hoteleras baleares (se calcula dividiendo el beneficio por el número de empleados). Así se ha podido comprobar que la reputación digital está directamente relacionada ya que cuanto mejores comentarios

positivos recibe el hotel por parte de sus clientes, mejor acaba siendo el beneficio obtenido.

Por lo tanto se trata de nuevo de un ranking de la industria para comparar satisfacción de los clientes que dejan comentarios en internet.

Este panorama de medidores nos permite ver la confusión que existe en la industria entre la medición de reputación y la de la percepción y visibilidad *online*.

2.6. Resumen del capítulo.

A lo largo de este capítulo hemos realizado un extenso recorrido sobre la reputación corporativa a través de la literatura académica, constatando el gran interés que representa entre la comunidad científica y la elevada cantidad de trabajos, estudios y modelos existentes para explicar el fenómeno desde diferentes ángulos y disciplinas (Forbrum et al., 1999).

Se observa que esta abundancia de aproximaciones genera una gran variedad de definiciones, inicialmente muy operativas pero a las que se van incorporando cada vez más dimensiones afectivas. A lo largo del estudio de la materia se va apreciando una confluencia en definiciones integradoras que explican el concepto de reputación de una manera holística y multidimensional pero englobando también una percepción de subjetividad para los diferentes *stakeholders* (Mahon, 2012). Nuestra propuesta integradora de algunas de las definiciones de los diferentes autores es la siguiente:

“La reputación corporativa es el constructo colectivo, multidimensional y dinámico de percepciones de la empresa sobre sus expectativas futuras de comportamiento para cada grupo de *stakeholders* basado en su comportamiento pasado asimilado y en el conocimiento actual que estos se forman a través de la imagen que la propia empresa o terceros proyectan de la misma mediante los diferentes canales de interacción”.

La profusión de definiciones sobre la reputación provoca cierta confusión inicial con los conceptos de identidad e imagen corporativa (Brown et al., 2006), aunque las últimas generaciones de autores coinciden en considerarlos como tres constructos independientes pero relacionados, en los que reputación está mediada por los otros dos (Ruiz, 2013).

Por otro lado, en lo que todos los autores coinciden es en la relevante aportación de valor a la empresa que la reputación corporativa suma, contribuyendo en la creación de diferenciación, beneficio, valoración, legitimidad, competitividad, organización... Queda pues ampliamente justificada su consideración como objetivo estratégico para las empresas, las cuales reconocen y comparten la importancia de la reputación en la creación de valor de su compañía.

Y por ello la cuestión de la medición de la reputación adquiere tanta importancia. Inicialmente los modelos de medición surgen en el seno académico pero cada vez más se explotan con una óptica empresarial. El desarrollo de variedad de escalas para medirla es paralelo al interés de la empresa por la reputación. Las empresas no sólo la utilizan para hacer un diagnóstico de su situación reputacional, sino que las emplean para compararse con otras empresas, y además los DirCom⁴⁰ de forma indirecta encuentran en estos rankings una forma de hacerse valer ante la alta dirección, sobre todo si la empresa a la que representan figura en los primeros puestos. Todas estas dinámicas han generado una floreciente industria alrededor de la medición y posterior consultoría.

Sin embargo, como hemos apenas vislumbrado, todos estos modelos de medición, contruidos en las décadas pasadas, apenas rozan el entorno digital, ignorando el fenómeno de la reputación digital de las empresas y desaprovechando los grandes volúmenes de información o *Big Data* reputacional que internet proporciona.

Frente a la poca importancia que le dan los modelos tradicionales de medición de reputación, la reputación corporativa digital aparece con mucha fuerza con el desarrollo de la Web 2.0 y no deja de acaparar importancia. Podemos definirla como:

⁴⁰ Directores de Comunicación. En muchas empresas son los responsables de la reputación corporativa.

“La reputación corporativa digital es el constructo colectivo, multidimensional y especialmente dinámico de percepciones de la empresa sobre sus expectativas futuras de comportamiento para cada grupo de *stakeholders* basado en su comportamiento pasado asimilado y en el conocimiento actual que estos se forman a través de la imagen que la propia empresa o terceros proyectan de la misma en el entorno digital”.

Debido a las posibilidades que ofrece el entorno digital estas representaciones pueden ser tanto influidas y modificadas por la empresa y terceros, como percibidas por los *stakeholders*, de manera más fácil, rápida y amplia que las del entorno *offline*.

Esta reputación digital se nutre de las percepciones que los *stakeholders* se crean de las empresas en su navegación por las diferentes fuentes que constituyen internet (webs, blogs, *wikis*, redes sociales...) a las que acceden mayoritariamente por el uso de buscadores (Seker y Eryarsoy, 2015). Por el carácter del entorno digital estas percepciones son mucho más difíciles de controlar por las empresas que las que se generan en el entorno *offline* (Casado, 2013; Orozco y Muñoz 2012). Esta reputación digital cada vez tiene un peso mayor en el conjunto de reputación corporativa global.

La medición de la reputación digital por tanto se convierte en un terreno clave para la investigación. Pero en la actualidad es una disciplina poco cubierta por los autores científicos, que sin embargo han aportado la técnica de la *webmetría* (Aguillo et al., 2008; Thelwall, 2009; Almind y Ingwersen, 1997) como herramienta para medirla, y muy recientemente algunos modelos relevantes como el *Web Reputation Index* (Cankir et al., 2015; Arslan y Seker, 2014). Por otro lado esta disciplina se encuentra muy desorganizada y confusa a nivel industria.

En el próximo capítulo analizaremos cómo la era digital está cambiando los paradigmas del consumidor y modificando la manera en que se entiende y gestiona el marketing y por supuesto la reputación. Lamentablemente en este campo no tendremos la suerte de contar con tanta literatura académica y en muchos casos para suplirlo utilizaremos como fuente autores de publicaciones empresariales o haremos alusión a prácticas consolidadas de la industria.

3. MARCO TEÓRICO DEL MARKETING DIGITAL.

“El marketing se aprende en un día. Desafortunadamente se tarda toda una vida en dominarlo”.

Philip Kotler.

Muchas de las prácticas habituales en el marketing pueden rastrearse desde el año 7.000 antes de Cristo (Bartels, 1976), aunque el marketing como disciplina propia con sus raíces en la economía, tiene poco más de un siglo de antigüedad. De acuerdo con Webster (1992), las raíces académicas del marketing pueden rastrearse hasta el año 1910 en las universidades del medio-oeste americano. Estas universidades tenían una fuerte implicación en el sector agrícola que determinó el estudio de los mercados agrícolas y de sus procesos que determinaban qué productos se compraban y qué precios se pagaban. El pensamiento moderno del marketing es por tanto un fenómeno del siglo XX, que irá evolucionando desde una etapa muy mercantilista y transaccional, para ir incorporando gradualmente nuevas dimensiones, como el marketing relacional (Bagozzi, 1974).

Greyser (1997) refleja que cada una de las categorizaciones del marketing se basa en una pregunta / preocupación central que se detalla de la siguiente manera:

- Producción y orientación de fabricación: "¿Podemos hacerlo?".
- Orientación de venta: "¿Podemos vender lo que podemos hacer?".
- Orientación de comercialización: "¿Podemos determinar lo que los consumidores, o un grupo de consumidores quieren que podemos hacer y vender de forma rentable dentro de nuestras zonas de habilidades?". .
- Orientación a la relación: "¿Podemos generar negocio de manera continua (compra de la lealtad) a través de la satisfacción del consumidor / cliente con lo que - y cómo - hacemos, vendemos y proporcionamos servicio?".

3.1. La reputación como disciplina del marketing corporativo.

Tras esbozado la evolución que ha sufrido el marketing es interesante enfocarnos en el concepto de marketing corporativo, ya que enlaza directamente con el concepto de reputación que estudiamos en el capítulo anterior.

Balmer (1998, 2001), secundado posteriormente por Greyser (Balmer y Greyser, 2006) asegura que el marketing está sufriendo un nuevo cambio de paradigma caracterizado por incluir cada vez más un foco institucional. A esta nueva tendencia la denomina *marketing corporativo*.

Esta nueva visión del marketing es clave ya que incorpora de lleno la visión del *stakeholder* como target y por tanto la reputación corporativa como eje de marketing.

Hasta este momento, las relaciones entre empresa y consumidores se habían enfocado en una visión tripartita en relación con el poder y la influencia (Greyser, 1997):

1. *Manipuladora* (modelo crítico).
2. *De servicio* (modelo pro-business).
3. *Transaccional* (modelo basado en el intercambio).

Cada uno de estos modelos utiliza diferentes asunciones acerca del equilibrio de poder en el mercado, el origen de las necesidades y deseos del consumidor, el tipo de poder ejercido, el “aviso” a los consumidores o a los negocios que impregna el mercado y el rol de la empresa.

Balmer y Greyser (2006) introducen en esta clasificación el modelo del marketing corporativo como una cuarta fase:

4. *Expectacional* (modelo *stakeholder*-institucional).

En la Tabla 3.1. podemos observar la comparación entre los 4 modelos.

Tabla 3.1.: Comparación de los cuatro modelos de relación de poder en marketing.

Asunciones sobre	Modelo manipulador	Modelo transaccional	Modelo de servicio	Modelo corporativo
Equilibrio de poder en el mercado	La empresa domina	Equilibrio consumidor-empresa	Los consumidores dominan	Los consumidores y los stockholders dominan
Origen de las necesidades y deseos de los consumidores	Con la empresa	Con los consumidores y comercializadores	Con los consumidores	Con los consumidores y los stockholders
Tipo de poder del consumidor	Se fuerza la elección del consumidor	El consumidor elige	Soberanía del consumidor	Soberanía del consumidor y los stockholders
Advertencias del mercado	Advertencia a los compradores	Todos deben tener cuidado	Vendedor tiene que tener cuidado	Compañía tiene que tener cuidado
Papel de la empresa	Persuadir / seducir a los consumidores <i>Adversario del consumidor</i>	Trabajar con los consumidores <i>Socio del consumidor</i>	Dar servicio / atender a los consumidores <i>Siervo del consumidor</i>	Trabajar con los consumidores y los stockholders <i>Siervo del stockholder</i>

Fuente: adaptado de Balmer y Greyser (2006), a su vez adaptado de Greyser (1997).

Ambos autores analizan este nuevo modelo comparándolo con los parámetros del marketing tradicional enunciados por McGee y Spiro (1990), observándose que el cambio de foco del consumidor al *stakeholder* impacta profundamente en todos sus elementos (Tabla 3.2.).

Balmer y Greyser (2006) intentan recoger todos los conceptos sobre este tema que los académicos vienen referenciando desde los años 50 (identidad corporativa, marca corporativa, imagen corporativa, reputación corporativa y comunicación corporativa). Sin negar que cada uno de estos conceptos posea su propia entidad y raíz intelectual, se proponen darle una interpretación de conjunto en su integradora visión del marketing corporativo.

Tabla 3.2.: Comparación de los principales componentes del marketing.

	Los principales componentes del marketing (McGee y Spiro, 1990)	Los principales componentes del marketing corporativo (Balmer, 2001)
Orientación	<p>Cliente</p> <p>La comprensión de los deseos, necesidades y comportamientos del cliente</p>	<p><i>Stakeholder</i></p> <p>La comprensión de las necesidades, deseos y comportamientos de los stakeholders presentes y futuros</p>
Apoyo organizativo	<p><i>Actividades organizativas coordinados</i></p> <p>Compromiso a apoyar la orientación al cliente</p>	<p><i>Actividades organizativas coordinados</i></p> <p>Compromiso a apoyar la orientación de los stakeholders</p>
Foco final	<p><i>Orientación al beneficio</i></p> <p>Foco en los beneficios por encima de las ventas</p>	<p><i>Creación de valor</i></p> <p>de Orientación a beneficio es clave, pero de ninguna manera es el único foco. Incluye la supervivencia del negocio y satisfacer las necesidades de la sociedad</p>
Demanda social	<p>Bienestar de la comunidad</p> <p>Obligación de cumplir con intereses a largo plazo de clientes y la sociedad</p>	<p>Necesidades presentes y futuras del stakeholder y la sociedad.</p> <p>Equilibrio entre las necesidades de los stakeholders y sociedad con los del futuro.</p>

Fuente: adaptado de Balmer y Greyser (2006).

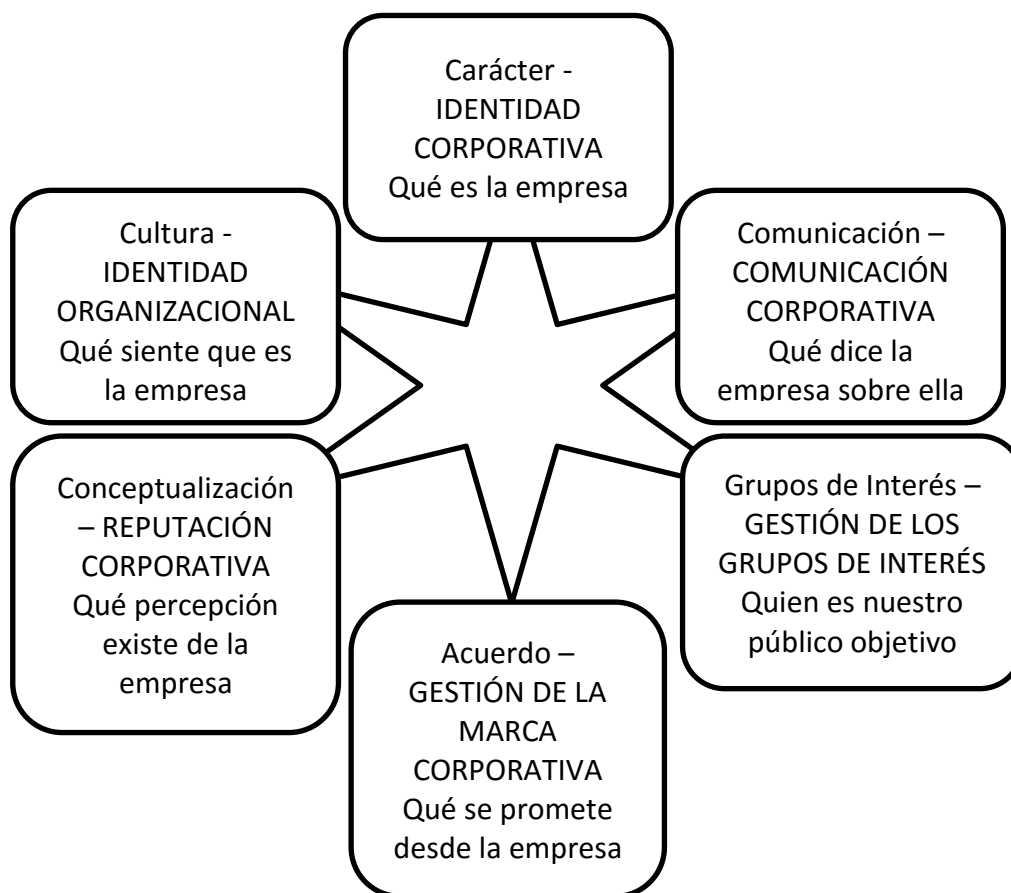
De esta manera, para ellos la reputación corporativa se pone en relación con otras materias relacionadas, clasificándola como una disciplina que forma parte del marketing corporativo.

El modelo de marketing corporativo de Balmer y Greyser (2006) se compone de 6 C's (Figura 3.1.):

- *Carácter*: engloba tanto activos clave tangibles e intangibles de la organización como activos organizacionales, mercados en los que opera, estructura y patrimonio, filosofía e historia corporativa.
- *Cultura*: reflejaría por su parte el sentimiento colectivo de los empleados. Estos sentimientos y conceptualizaciones surgen de los valores y asunciones sobre las organizaciones y sus raíces históricas. A nivel individual los empleados pueden sentir que comparten valores con la empresa. La cultura es una herramienta para conectar con el empleado.

- *Comunicación Corporativa*: se refiere a los canales de comunicación empleados por las organizaciones para comunicar con clientes y otros públicos (Balmer y Gray 2003).

Figura 3.1.: El marketing corporativo y sus disciplinas.



Fuente: Balmer y Greyser (2006).

- *Constituciones (Gestión de los Grupos de Interés)*: El marketing corporativo reconoce que existen diferentes *stakeholders* o grupos de interés: empleados, inversores, comunidades locales etc y que estos grupos de interés son determinantes para el éxito e incluso la propia actividad de las firmas.
- *Convenant (Acuerdo)*: Una marca corporativa se refuerza por un contrato legal y emocional. Mientras que el contrato a nivel legal se materializa en una entidad

legal, el contrato emocional se genera con los grupos de interés y es a partir del cual se inicia la lealtad a una marca.

- **Conceptualizaciones:** finalmente serían las percepciones sobre la marca corporativa por parte de clientes y otros *stakeholders* o grupos de interés. Estas concepciones van a ser distintas entre los distintos grupos y van a afectar a la visión que se tiene de una firma y a los comportamientos hacia ella conformando así la reputación corporativa.

Tabla 3.3.: Comparación de los modelos de las 6 C's y las 11 P's.

Modelo de las 6 C's Balmer y Greyser (2006)	Modelo de las 11 P's Balmer (1998)	Explicación
Character (Personalidad)	Philosophy (Filosofía y ética)	Cómo está constituida la organización. Lo que la organización representa, la forma en que realiza su trabajo y actividades
	Product (Producto)	Lo que la organización produce y hace
	Price (Precio)	Las emociones y activos de capital de la organización. La valoración de sus marcas (empresas, servicios y productos). Lo que cobra por sus productos y servicios. El precio de las acciones. Los salarios del personal
	Place (Distribución)	Relaciones de distribución y de organización en cuanto a la venta y distribución de productos y servicios (franquicias, outsourcing, la concesión de licencias)
	Performance (Funcionamiento)	Calidad de productos y servicios. Normas respecto a cuestiones de gobernanza, la ética y la responsabilidad social
	Positioning (Posicionamiento)	La posición de la organización en relación con sus competidores (tamaño, cobertura geográfica, de productos y gama de servicios)
Culture (Cultura)	Personality (Personalidad)	El papel fundamental de personal en las actividades de marketing corporativo. Los significados compartidos (así como diferenciados) concedidos a la organización por el personal incluyendo la fuerza de la identificación con la organización
Communication (Comunicación)	Promotion (Comunicación)	Comunicaciones corporativas coordinadas (publicidad corporativa, relaciones públicas corporativas, identificación visual etc.)
Constituents (Grupos de interés)	Persons (Personas)	Además de los clientes, los grupos y comunidades internas y externas de la organización
Conceptualizations (Conceptualizaciones)	Perceptions (Percepción - Respons. Corporativa)	Las imágenes y reputaciones en poder de la organización por grupos, comunidades y los individuos
Covenant (Acuerdo)	Promise (Promesa)	Las expectativas asociadas a la marca corporativa (perspectiva de los interesados) y la promesa que sustenta la marca corporativa (perspectiva organizacional)

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Balmer y Greyser (2006).

Balmer y Greyser (2006) hacen el ejercicio de relacionar las seis C's del Marketing Corporativo (*Character; Culture, Communication, Constituences, Conceptualisations, Covenant*) y con las once P's del Marketing Corporativo (*Philosophy, Product, Price, Place, Performance, Positioning, Personality, Promotion, People, Perception, Promise*) que ya había definido Balmer en 1998 (Tabla 3.3.).

Por tanto, podemos concluir desde esta visión más moderna, que el marketing adopta un enfoque corporativo en el que el *stakeholder* es el centro y por tanto la reputación corporativa como de sus disciplinas clave.

3.2. El marketing en la era digital.

Aunque es en 1989 cuando Tim Werners Lee crea el concepto de World Wide Web, es a mediados de los 90 cuando empieza la gran expansión de Internet. Es en estos años cuando el lado empresarial irrumpe y se crean y ofrecen los primeros servicios *online*, desarrollando internet como canal de ventas y marketing. Además el uso se generaliza con la aparición de buscadores como Yahoo! o Google que facilitan la obtención de los resultados esperados (Kumari et al., 2014; Johnson, 2005), el nacimiento en 2004 de Facebook que expande la dimensión de las redes sociales, y de Twitter que amplifica su impacto generando un nuevo entorno que empodera al consumidor y modifica su aproximación a la información y al consumo (Tuten et al., 2015; Gruzd y Wellman, 2014; Ceron et al., 2014; Loader, 2014; Chen et al., 2014). En paralelo, la curva de adopción de estas tecnologías se hace exponencial gracias a la multicanalidad, portabilidad y unicidad de usuario aportada por los *smartphones*, junto a la facilidad de uso de las *tablets*, y la penetración en ámbitos más pasivos del hogar con la TV conectada, convierte a la red en una plataforma ubicua y global.

En este sentido, Internet transforma el medio en el que se llevan a cabo las relaciones de intercambio: afecta al producto, al canal, al consumidor, a la promoción.... Es más, la red

Internet proporciona nuevas herramientas de marketing a las empresas, que facilitan esta labor de satisfacción de las necesidades del consumidor lo que todavía remarca más la importancia de las Tecnologías de la Información en la gestión de las organizaciones (Román, 2005).

En el mundo digital, las comunicaciones de marketing tienen que ver con la creación de presencia, la creación de relaciones, y la creación de valor mutuo. Concebimos internet como el canal de marketing interactivo, accesible, ubicuo, en el que se integra la comunicación de marketing con las transacciones comerciales y la prestación de servicios. Como canal de comunicación, internet, tanto envía el contenido a una audiencia, como actúa como una ruta para gestionar a un grupo de clientes. Con el fin de reforzar la presencia de su tienda en el espacio digital, los e-comerciantes entran en un mundo de conceptos de marketing, tales como los *banners*⁴¹, o en lograr que se haga click a través de las redes de afiliados, la URL⁴² y los portales.

El papel y el valor de las marcas adquieren nuevas dimensiones. El potencial para la construcción de relaciones y el diálogo es inherente en toda transacción. El vendedor ya no tiene necesidad de especular acerca de las necesidades del cliente, sino que realmente conoce los perfiles de compra de los clientes.

“La interactividad de la red Internet posibilita un acceso directo entre fabricantes y consumidores permitiendo que estos últimos demanden información y servicios específicos, así como que reciban atención personalizada por parte de la empresa, con posibilidades ilimitadas para el *marketing one to one* y el marketing relacional” (Martín y Quero, 2004).

⁴¹ Publicidad digital en forma de anuncio similar al de prensa.

⁴² *Uniform Resource Locator* o *Universal Resource Locator*: Localizador de Recursos Uniforme, o Localizador de recursos Universal. Es a la dirección única que identifica a una página web en internet. Creado en 1994 por Tim Berners-Lee y el grupo de trabajo de *Internet Engineering Task Force* (IETF). El formato combina el sistema pre-existente de nombres de dominio (creado en 1985) con la sintaxis de la ruta del archivo, donde barras se utilizan para separar nombres de carpetas y archivos. Los convenios ya existentes, donde los nombres de servidores puede ser antepuesto para completar las rutas de archivos, precedida por una doble barra (//).

Servicio al cliente, perfiles de clientes y personalización se presentan como oportunidades de marketing importantes y alcanzables. La creación de valor requiere y refuerza la dependencia mutua entre la empresa y la comunidad. Las comunidades, incluidas las comunidades de clientes y las comunidades virtuales de negocio se convierten en importantes contextos través de los cuales se puede crear valor mutuo (Rowley, 2004).

Este es el entorno que queremos entender desde el punto de vista académico, lo cual no es tarea fácil, ya que el marketing digital es un terreno con muchas referencias en el ámbito profesional, que sólo ha empezado a tener consideración en el entorno académico en los últimos años, como revelaba la investigación de Schibrowsky, Peltier y Nill (2007) en la que se hacía inventario de los pocos artículos sobre marketing relacionado con internet en la literatura y se demostraba la relativa juventud del tema (el 60% de ellos habían sido publicado en los últimos 3 años). Esta inmadurez en el estudio académico sobre el tema nos obliga a en ocasiones a apoyarnos en textos pseudo-científicos o directamente en información de la industria.

3.2.1. La comunicación y desintermediación *online*: los mercados como conversaciones.

La incorporación progresiva de la tecnología al marketing empieza a cambiar los parámetros de comunicación entre los consumidores y la empresa.

Ya desde finales del siglo pasado Fournier et al., (1998) ponen de manifiesto que el uso las líneas de atención telefónica y de Internet está infrautilizadas y que su uso puede ayudar a fomentar las relaciones fomentado el diálogo bidireccional entre las partes implicadas.

Deighton (1997) distingue además entre *transmisión* y *diálogo bidireccional* (conversación). Una transmisión puede continuar a pesar de una total falta de interés del

receptor, mientras que una conversación finaliza en el momento en que el cliente pierde el interés, lo cual impacta negativamente en la relación.

Sin embargo, cuando la comunicación cuenta con elementos de interactividad se fomenta la conversación y se reemplaza la comunicación desde la compañía hasta el cliente, por una conversación (Van Raaij, 1998).

Grönroos (2004), va un paso más allá en su apoyo a esta necesidad de interacción con el cliente y propone que la marca debe fomentar la creación de un “diálogo relacional” con el cliente. Esto permitiría que el cliente y la marca razonasen juntos e incluso desarrollasen una “plataforma de conocimiento”, que aportaría valor añadido a los clientes y fomentaría la relación entre ellos y la firma.

Internet ofrece al receptor la posibilidad que de configurarse en una posición más activa (Sicilia y Ruiz de Maya, 2009). De este modo, se produce una transformación del receptor clásico pasivo dando lugar a un consumidor con un mayor poder sobre el proceso de comunicación en comparación con los medios tradicionales.

La popularidad actual del marketing relacional y de la desintermediación (claramente consolidada en el marketing digital), puede ser interpretada como un renacimiento de prácticas propias de la era pre-industrial, durante la cual productores y consumidores interactuaban directamente y desarrollaban lazos emocionales y estructurales en sus comportamientos de mercado (Sheth y Parvatyar, 1995).

De hecho, esta concepción académica es la base del *Cluetrain Manifesto*⁴³ de Levine et al., (1999), uno de los textos más influyentes para entender el pensamiento de los internautas de la Web 2.0 y el nacimiento e influencia de las redes sociales. Este texto está avalado por, literalmente, cientos de firmas de académicos, periodistas, profesionales, y capitanes de industria.

En sus 95 tesis los autores desarrollan sus conclusiones ordenadas y presentadas como un manifiesto, o una llamada a la acción, para todas las empresas que operan en lo que se

⁴³ Manifiesto del Tren de Pruebas.

sugiere un mercado con nuevas conexiones (el entorno digital). Las ideas expresadas dentro del manifiesto buscan examinar el impacto de Internet tanto en los mercados (consumidores) como en las organizaciones. Además, ambos, consumidores y organizaciones, son capaces de utilizar Internet y otras redes para establecer un nivel de comunicación que anteriormente no existía entre estos dos grupos.

El manifiesto sugiere los cambios necesarios para que las organizaciones respondan a un nuevo ambiente de mercado en el que:

“Internet hace posible tener conversaciones entre seres humanos que simplemente eran imposibles en la era de los medios masivos de comunicación” (Levine et al., 1999).

“Los mercados son conversaciones” es la primera tesis del *Cluetrain Manifiesto*. En ella se coincide con la visión de Sheth y Parvatyar (1995), ya que equipara a los mercados digitales con mercados de aldeas medievales en los que productores y consumidores se relacionan directamente. Esta relación es pública y no intermediada, lo que influye decisivamente en el resto de agentes del mercado.

“Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social y de intercambio de conocimientos.

Como resultado los mercados se vuelven más inteligentes, más informados, más organizados. La participación en un mercado interconectado hace que las personas cambien de una manera fundamental.

Las personas que participan en estos mercados interconectados han descubierto que pueden obtener mucha mejor información y soporte entre si mismos que de los vendedores. Ya basta de la retórica corporativa acerca de añadir valor a productos de consumo general” (Levine et al., 1999).

La tesis 12 recalca este concepto de comunicación transparente en una aldea global:

“No hay secretos. El mercado en red sabe más que las empresas acerca de sus propios productos. Y ya sea que las noticias sean buenas o malas, se las comunican a todo el mundo” (Levine et al., 1999).

El manifiesto hace énfasis también sobre la necesidad de un cambio en el tono y la forma de la comunicación entre empresas y consumidores:

“Las conversaciones entre seres humanos suenan humanas. Se conducen en una voz humana. Ya sea transmitiendo información, opiniones, perspectivas, argumentos en contra o notas humorosas, la voz humana es abierta, natural, sincera.

Las corporaciones no hablan en la misma voz que estas conversaciones interconectadas. Para su "audiencia objetivo", las compañías suenan huecas, opacas, literalmente inhumanas. En sólo unos pocos años, la actual "voz" homogenizada del mundo de los negocios -- el sonido de misiones corporativas y folletos oficiales -- parecerá tan rebuscada y artificial como el lenguaje de la corte francesa en el siglo 18” (Levine et al., 1999).

Toda esta visión de generar una relación más sincera entre empresa y consumidor propia de la Web 2.0, tiene mucho que ver con los que entienden que existe una íntima conexión entre el marketing relacional y la orientación al mercado.

El manifiesto concluye con una frase que para algunas empresas puede resultar inquietante:

“Estamos despertando y conectándonos. Estamos observando. Pero no estamos esperando” (Levine et al., 1999).

3.2.2. El canal *online* como nuevo canal de distribución.

En un entorno cada vez más caracterizado por la desregularización, la saturación y la extrema competitividad (Murphy, 1996), la creciente competitividad ha motivado a las compañías a desarrollar y emplear canales alternativos tales como internet, el móvil o la televisión digital (Moran y Hunt, 2014; Parker, 2014; Thomas y Sullivan, 2005; Daniel, 1998).

Las empresas utilizan los canales *online* como medio de ingresos vendiendo y entregando productos o servicios, cobrando por acceso a contenidos de pago, vendiendo información de sus clientes o comercializando la atención de su audiencia en forma de publicidad *online*, pudiendo además combinar todas estas fuentes de negocio (Lambrecht et al., 2014).

Un canal *online* es un conjunto de organizaciones independientes comprometidas en el proceso de poner a disposición de los consumidores un producto o servicio para su consumo o uso (Stern y El-Ansary 1996). Para alcanzar este objetivo, un canal *online* desarrolla tres funciones diferentes (Peterson et al., 1997, Kiang et al., 2000): operar como:

- canal de comunicación,
- canal transaccional y
- canal de distribución.

Tanto el canal *online* como el canal físico permiten el intercambio de información, las actividades comerciales y el intercambio físico de productos/servicios – esto último en el caso del canal *online* limitado a los productos compuestos de datos (Kiang et al., 2000), ya que en el caso de aquellos compuestos de átomos es necesario suplirlo con alguna forma de logística. Por otro lado, las tiendas *online* ofrecen a los consumidores la conveniencia de estar accesibles en cualquier momento (24 horas al día/7 días a la semana) y desde cualquier lugar, mientras que las tiendas físicas ofrecen una comunicación frente a frente (Grewal et al., 2004). Esta característica es más importante en unas categorías que en otras

Diversos autores han analizado las diferencias de los canales *online* respecto a las tres funciones anteriormente señaladas (según la perspectiva del consumidor).

- El canal *online* permite un *intercambio más efectivo y eficiente de información escrita y visual* (Flanagin et al., 2014; Grewal et al., 2004; Krishnamurthy, 2003; Otto y Chung, 2000; Kiang et al., 2000; Peterson et al., 1997; Alba et al., 1997).
 - Internet posee la capacidad de almacenar grandes cantidades de información.

- Al mismo tiempo, incluye unas herramientas de búsqueda muy útiles: los motores de búsqueda en la web como Google o los motores de búsqueda interna. Estos buscadores permiten a los consumidores examinar el surtido completo de un vendedor con un esfuerzo, nivel de inconveniencia e inversión de tiempo mínimos.
- Igualmente, los consumidores pueden comprobar la disponibilidad de un producto y comparar sus características y precio entre distintos vendedores de una manera eficiente. Se trata, además, de una comunicación sin fronteras geográficas.
- Internet posibilita una *comunicación interactiva, bidireccional e inmediata* entre vendedores y consumidores (Xie et al., 2014; Kiang et al., 2000; Peterson et al., 1997; Alba et al., 1997; Hoffman y Novak 1996) en el sentido de que ambos pueden informar sobre los productos *online*.
 - Los vendedores pueden informar sobre las características de sus productos y servicios.
 - Análogamente, los consumidores pueden evaluar estos productos y servicios *online*, informando a los vendedores sobre su nivel de satisfacción. Al mismo tiempo, pueden proporcionar información sobre dichos productos y servicios a otros consumidores no experimentados con ellos, exponiendo su experiencia de venta en blogs y redes sociales.
 - Finalmente, Internet permite una comunicación inmediata de los compradores con los vendedores, a quienes pueden preguntar en cualquier momento y desde cualquier lugar.
- *Facilita la relación con los clientes.* Las empresas actuales no buscan sólo la consecución de la venta, sino también la satisfacción de las necesidades los clientes, y el establecimiento de una relación mutuamente satisfactoria (Román 2005). Para las empresas, mantener una buena relación con los clientes que son rentables es muy importante porque esto garantiza su futuro, como vimos en el apartado de marketing relacional. El canal *online*, bajo la perspectiva de la página

web, se manifiesta como una buena herramienta relacional (Trainor et al., 2014; Martín y Quero 2004).

- *Aumenta el alcance del mercado*: los vendedores pueden alcanzar a un mayor número de consumidores, dado que no existe ninguna limitación geográfica (Kiang et al., 2000, Otto y Chung 2000). Los vendedores *online* pueden ofrecer sus productos a cualquier consumidor que tenga un acceso a Internet. Esto convierte a la web en un escaparate a nivel mundial.
- *Conveniencia* (Grewal et al., 2004; Krishnamurthy, 2003; Otto y Chung 2000): los canales *online* están abiertos 24 horas al día, 7 días a la semana y no requieren que los consumidores se desplacen para realizar las transacciones. Los consumidores más ocupados o simplemente aquéllos que no disfrutaban comprando valorarán positivamente la conveniencia de comprar *online*. No se tienen que vestir, preocuparse por el tráfico, buscar una plaza de aparcamiento, cruzarse con una multitud de gente o sentir que han perdido el tiempo si el artículo que buscaban no está disponible en la tienda. Además la tienda de internet está abierta siempre, permitiendo el acceso en cualquier horarios comercial de cualquier zona del mundo.
- *Reduce la complejidad de las transacciones, el papeleo y los costes de transacción* (Kiang et al., 2000). Un buen ejemplo de esta ventaja para el canal *online* es la reserva de vuelos. Internet ha permitido a los consumidores reservar sus vuelos directamente con las aerolíneas, evitando el coste adicional de gestión aplicado por las agencias de viaje, o incluso el de la producción de billetes.
- *Experiencia individualizada* (Otto y Chung 2000, Kiang et al., 2000). Internet permite a los vendedores *online* coleccionar una gran cantidad de información acerca de los consumidores como su nombre, dirección, etc., así como sus patrones de compra, con mucha facilidad para volcar estos datos a CRMs. Con esta información los vendedores *online* puedan ofrecer una experiencia de

compra más personalizada, con promociones y técnicas de venta específicas, alcanzando el paradigma del marketing *one-to-one*: el cliente individual.

- *Un inventario más amplio* (Otto y Chung, 2000). Los vendedores *online* pueden ofrecer un inventario de productos más amplio porque no están restringidos por el tamaño de la tienda. Incluso, pueden ofrecer productos a nichos de mercado que en una tienda física generarían pérdidas. De esta forma, se pueden satisfacer las necesidades de esos consumidores que no encuentran lo que buscan en el canal físico. Un ejemplo de esto es el caso Amazon que ya desde sus inicios ofrece más de un millón de títulos de libros, aunque sólo tenía 2,000 en su almacén de Seattle (Ghemawat, 2000). Aunque el paradigma de la tienda *online* con inventario virtualmente infinito es eBay: el stock está físicamente en los hogares de sus millones de consumidores.
- *Permite una distribución instantánea* para determinados productos como software, música o libros en formato electrónico (Peterson et al., 1997; Kiang et al., 2000). Estos productos formados por bits, pueden enviarse directamente al ordenador del cliente con un coste muy bajo y en un tiempo muy reducido.

En todo caso, ha de tenerse en cuenta que, si bien el canal *online* ofrece muchas ventajas, éstas sólo serán factibles si se garantiza un buen diseño de la tienda *online* en relación a su diseño gráfico (Cristóbal 2006): que se pueda usar cómodamente por personas discapacitadas o en circunstancias no favorables, su usabilidad (ej. uso de lenguaje sencillo) y accesibilidad (ej. para consumidores con cualquier tipo de velocidad de conexión a Internet).

Como se puede observar, el canal *online* presenta importantes novedades y ventajas frente al canal *offline*. En cualquier caso, según Flavián y Guinalú (2007) un detallista *online* ha de tener en cuenta que este canal es todavía relativamente nuevo para los consumidores y que, por lo tanto, si pretenden captar clientela y lograr su fidelidad deberán primero darse a conocerse bien (familiaridad) y ofrecer un alto grado de seguridad, calidad en los productos, (reputación). Asimismo han de tener en cuenta que,

como reconocen Lozano y Fuentes (2005), que al igual que en la tienda *offline*, los compradores *online* prefieren empresas con renombre para sus transacciones comerciales en Internet.

3.2.3. Nuevos canales de marketing digital: el buscador y las redes sociales.

El cambio que introduce internet en el área del marketing es tan drástico, que varios autores reconocen que la comunicación a través de Internet desafía las teorías y asunciones acerca del funcionamiento del marketing tradicional (Pavlou y Stewart, 2010).

Internet ha generado nuevos canales de marketing en los que se integran nuevos formatos publicitarios digitales, tiendas *online*, soportes de atención al cliente, y que se convierten en plataformas de generación de reputación. En este apartado hablaremos específicamente de dos de los más importantes: el Buscador y el SMM (*Social Media Marketing*).

Estos canales presentan mucha complementariedad e interrelación, consiguiéndose que el empleo de un canal potencie el rendimiento de otro: la interrelación entre SMM y motores de búsqueda genera el *Social Search* (Rubel, 2009).

3.2.3.1. Marketing de Buscadores o *Search Engine Marketing*.

Con el incremento de información generado por la World Wide Web se hace muy complejo acceder a la información deseada por lo que los usuarios emplean de manera habitual los buscadores o motores de búsqueda (Kumari et al., 2014). Un buscador es un sistema de recogida de información que permite al usuario acceder a los contenidos deseados de la *World Wide Web* relacionado con su consulta. En el motor de búsqueda,

los usuarios tienen que escribir *keywords* o "palabras clave" en relación con la información que necesitan. El motor de búsqueda devuelve entonces un conjunto de resultados que intentan coincidir lo mejor posible con las palabras clave introducidas. Por tanto, un motor de búsqueda web se puede definir como un programa de software que toma la entrada del usuario, busca en su base de datos y devuelve un conjunto de resultados. Es importante tener en cuenta que el motor de búsqueda no busca en el internet; sino que busca en su base de datos, que se rellena con datos de Internet con un programa llamado *crawler* o rastreador que accede a muchas páginas web siguiendo todos los hipervínculos. El contenido de cada página se analiza para determinar cómo debe ser indexado. Los datos sobre las páginas web se almacenan en una base de datos para su uso en consultas posteriores.

Los principales componentes de motor de búsqueda son *rastreador*, *indexador*, *procesador de consultas* y *ranking de búsquedas*.

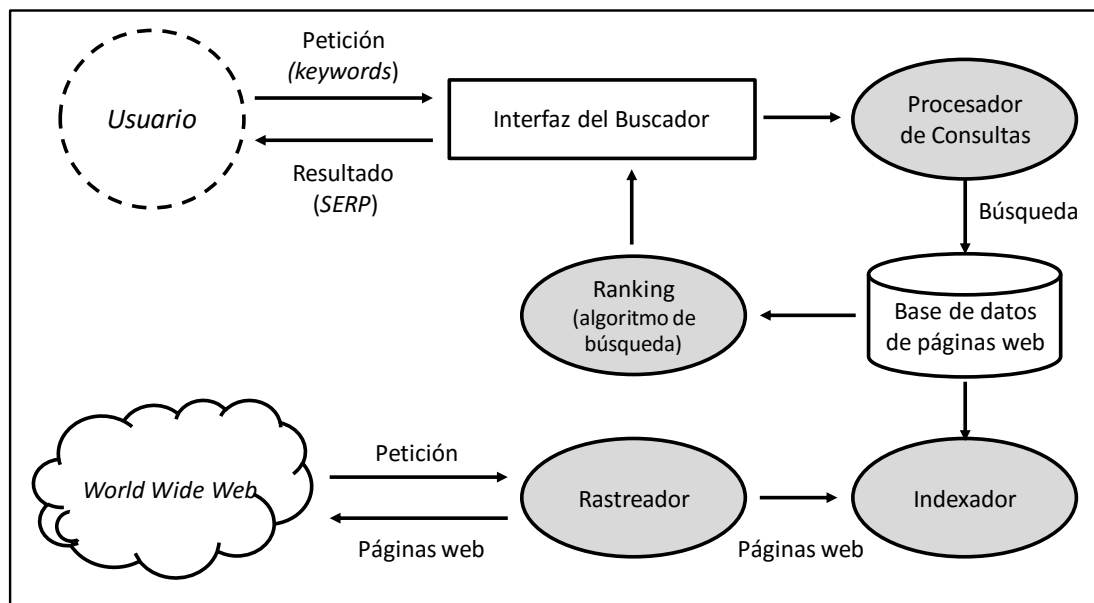
- *El rastreador* navega por la web siguiendo hipervínculos y almacenando páginas en una base de datos.
- *El indexador* procesa e indexa las páginas recogidas por el rastreador. Extrae las palabras clave de cada página y registra la URL en la que se ha producido.
- *El procesador de consultas* se encarga de recibir y rellenar las peticiones de los usuarios. Cuando un usuario lanza una consulta el procesador la recibe, la compara con el índice y devuelve la URL de las páginas al usuario.
- *El ranking de búsquedas*: en general el buscador puede devolver varios cientos o miles de URLs que coincidan con las palabras clave para una consulta determinada. Los usuarios rara vez miran los resultados que aparecen después de la primera página de resultados de búsqueda, lo que significa que los resultados que no se encuentran entre los diez primeros son casi invisibles para el usuario general. Por lo tanto para proporcionar un mejor resultado de la búsqueda, los buscadores utilizan un mecanismo de *ranking* llamado

algoritmo de búsqueda para ordenar las páginas importantes más arriba dejando las páginas menos importantes en la parte inferior de la lista de resultados. Para el usuario el funcionamiento es sencillo: escribe en la caja de búsqueda del buscador la palabra o conjunto de palabras que está buscando (*keywords*) y el motor de búsqueda devuelve un conjunto de páginas (SERP o *Search Engine Results Page*) en las que se citan todos aquellos sitios de internet en los que se referencian dichos *keywords*.

Google es el principal buscador mundial (aunque hay otros buscadores como Bing o Yahoo!, con una relevancia muy inferior): el organizador de la información global que se encuentra en la web para hacerla disponible rápidamente al usuario (Wilson, 2008).

El objetivo de este tipo de marketing es lograr que el buscador referencie a nuestra marca en la primera página SERP e idealmente lo más alto posible ya que son los lugares en los que el usuario va a fijarse (Kumari et al., 2014).

Figura 3.2.: Arquitectura típica de un buscador.



Fuente: elaboración propia, adaptado de Kumari et al., (2014).

Las dinámicas de marketing digital en buscadores tienen dos variantes bien diferenciadas, aunque ambas comparten el mismo soporte (el buscador), dinámicas de intención de

compra por el cliente, y se retroalimentan mutuamente (influyen una sobre otra), y se basan fundamentalmente en impactos textuales:

- Optimización del Motor de Búsqueda (*Search Engine Optimization* -SEO): es la ciencia que explica el posicionamiento orgánico de las webs en las páginas de resultados de los motores de búsqueda (Wilson, 2008) y sobre las que recae el 95% de los clicks de los usuarios (Jerath et al., 2014). Es decir, la aparición de manera natural de la web en los resultados del buscador (sin que la marca pague al buscador). Sin entrar en mucho detalle sobre el tema, podemos resumir que este proceso está relacionado principalmente con estos elementos:
 - *Estructura de la web*: la optimización para motores de búsqueda consiste a menudo en pequeñas modificaciones de partes concretas del sitio web para que las arañas del buscador puedan acceder e interpretar mejor su contenido.
 - *Contenido de la web*: cuanto más original y diferencial sea más alto referenciará en el SERP.
 - *Link building*:⁴⁴ consiste en conseguir que otras páginas web enlacen a la página que interesa que los buscadores consideren relevante y la posicionen mejor en sus rankings. La técnica puede hacerse de manera natural, cuando otras webs enlazan sin previo acuerdo por algún hecho o dicho, o bien de manera artificial, cuando se simula que los enlaces se han conseguido de manera natural

- Marketing del Motor de Búsqueda propiamente dicho (*Search Engine Marketing* – SEM), también llamado PPC (*Pay Per Click*)⁴⁵: espacios publicitarios de pago en las páginas de resultados de búsqueda (textos) o en la red de *display* de páginas pertenecientes a Google. (*Google Inc. Files Patent Application for Suggesting and/or Providing Targeting Criteria for Advertisements, 2011*). El modelo de pago

⁴⁴ Construcción de enlaces.

⁴⁵ Pago por Click, haciendo referencia al modelo comercial de este formato en el que el anunciante sólo paga al buscador si el usuario hace click en el anuncio.

se ejecuta sobre el número de clicks que los consumidores hacen sobre los espacios publicitarios (pago por click: *pay per click* – PPC), permitiendo una mayor atribución del ROI. Otra característica del SEM es que la tarifa de cada click se calcula por un sistema de puja en el que oferta y demanda se encuentran.

SEM supone la evolución de la segmentación iniciada y deseada por los medios convencionales; se puede segmentar por horas, días, tipo de usuario... (Kesmodel, 2006). El objetivo perseguido es la transformación de Internet en una herramienta de ventas que alcance a audiencia cualificada, segmentada y que pueda ser medida. Para lograr este objetivo nacen tres corrientes principales en SEM; anuncios contextuales, anuncios cuyas impresiones se derivan del comportamiento del usuario y anuncios locales. (Overholt, 2004).

El marketing de buscadores se define como la selección y optimización de palabras *keywords* ⁴⁶ relacionadas con un website para obtener un mejor posicionamiento en la página de resultados de Google. La tendencia es que esas palabras estén en el buscador por la vía del SEO, ya que en este caso no se produce pago al soporte (el buscador).

Es interesante recalcar la existencia del *Black Hat SEO* ⁴⁷ o técnicas para engañar al buscador y obtener mejores posiciones orgánicas de manera fraudulenta. Con la creciente importancia del SEO, han proliferado estas tácticas engañosas para mejorar posicionamiento. (Zahorsky, 2010).

Para entender cómo ordena el buscador a cada web, se hace una analogía de Google con el profesor/juez; según cuantas más referencias (*links*) tenga un alumno (web) más nota tendrá (mejor posicionado estará en el buscador). Las referencias tendrán distinto valor según la fiabilidad de la fuente y se evaluará la transparencia (no utilización de *Black Hat SEO*) en el comportamiento del alumno (web). En caso de que alguna trampa sea detectada se procederá al consecuente castigo: penalización en el valor que Google otorga a las webs (Clark, 2008).

⁴⁶ Palabras clave.

⁴⁷ *SEO de Sombrero Negro. Es como se denomina al uso de SEO contrario a las reglas de Google.*

Por otra parte el SEO está en permanente evolución, otorgando por ejemplo importancia creciente a las búsquedas locales, derivado, todo ello, de la incorporación de la web a dispositivos móviles (Buresh, 2010).

El empleo de técnicas de SEO se utiliza no sólo para generar impactos publicitarios, sino cada vez más para gestionar la reputación de las marcas. Las opiniones negativas de consumidores también afloran a los resultados de búsqueda de manera imposible de contener y controlar por una determinada marca. Pero con un buen ejercicio de SEO es posible desplazar las críticas negativas a páginas de resultados posteriores a la primera, cuyo tráfico es mucho menor (Walmsley, 2010).

3.2.3.2. Marketing en Medios Sociales o *Social Media Marketing*.

Los medios sociales están transformando la manera en como nos relacionamos socialmente (Gruzd y Wellman, 2014), nos aproximamos a la política (Ceron et al., 2014), a los derechos civiles (Loader, 2014), o a la educación (Tuten et al., 2015), llegando a influir incluso en las decisiones de inversión en bolsa y los precios de los mercados (Chen et al., 2014).

Las redes sociales digitales, redes sociales virtuales o *social network sites* son un servicio basado en una plataforma web que permite a las personas construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema acotado, articular una lista de otros usuarios con quien se quiere compartir una conexión, y ver y cruzar su lista de contactos y las hechas por otros dentro del sistema (Boyd y Ellison, 2007). Dentro del mundo de las redes sociales existen diferentes enfoques y clasificaciones (Jansen et al., 2009): las redes sociales propiamente dichas (ej. MySpace, Facebook, LinkedIn y Xing), los sitios de realidad virtual (ej. SecondLife), las comunidades virtuales (ej. Wikipedia, YouTube y Flickr). A esta clasificación hay que añadir el fenómeno de *microblogging* con Twitter.

Se podría llegar a pensar que internet no es solo un lugar para hacer marketing, sino un lugar para hacer cualquier cosa de manera social. Pero si el término marketing es entendido en su interpretación más amplia de manera que incluya cualquier acepción de

obtener consenso entre la oferta y la aceptación o el rechazo, no hay nada en el entorno social *on* u *off* que no pueda ser entendido como un proceso que se ajusta a los principios del marketing (Deighton y Grayson, 1995).

Las plataformas de social media como Facebook, cuentan ya con una ventaja competitiva de salida que supera a los motores de búsqueda; la información sobre los usuarios, que éstos le han dado voluntariamente (Boulton, 2010).

Según Castelló (2010), las redes sociales se configuran como la herramienta del mundo del Internet más idónea para aquellas estrategias empresariales centradas en la orientación hacia el cliente, es decir, preocupadas por la personalización de su mensaje, la interacción con el destinatario y el mantenimiento de una comunicación bidireccional con el cliente en aras de conseguir su fidelización. Trainor et al., (2014) confirman la capacidad de gestionar clientes a través de los *Social CRM*⁴⁸.

Pero la comunicación con los clientes y la publicidad no son las únicas formas que tienen las empresas para aprovechar las redes sociales como herramienta de marketing, puesto que éstas pueden proveer de datos de comportamiento natural de los usuarios. Así, los perfiles y datos desde las redes pueden ser recolectados a través de técnicas automáticas o por medio de datos proporcionados directamente por la compañía, permitiendo a los investigadores explorar a gran escala patrones de amistad, uso y otros indicadores visibles (Hogan, 2008).

Otro de los formatos para el marketing social son las campañas virales. Con el acceso a internet en el trabajo y el hogar, los nuevos formatos de publicidad han dado a los creativos digitales más posibilidades de producir campañas *online* atractivas e innovadoras. El aumento del uso del video se está convirtiendo en una fuerza impulsora y se abren nuevas puertas para los creativos que podían haberse sentido asfixiados por las anteriores opciones de publicidad digital (banners). El reciente éxito de varias campañas

⁴⁸ Plataformas de Gestión de Clientes que emplean la información extraída de las redes sociales.

virales (Drury, 2008) demuestra la ventaja de la marca *online* en términos de participación de la audiencia. Los consumidores están dispuestos a pasar más tiempo con una marca en internet que en el mundo *offline*. *Advergates*⁴⁹, virales interactivos con la marca sutil, también han aumentado su popularidad en los últimos años. Más de un tercio de todos los adultos internautas han participado en un *advergame*, creado por un anunciante, gratuito para jugar, y el 31% han sido influenciados directamente para hacer un *lead* o una compra real (*OMD Insight, Skive and Yahoo! Research, June 2006*).

Las redes sociales englobadas en la disciplina Social Media, también han incorporado a sus comunidades las posibilidades de la segmentación para anunciantes. Youtube ha incorporado la *targetización* (Learmonth, 2010), Facebook usa la información para *targetizar* mensajes publicitarios, dándose la circunstancia de que esa información no la comparte con las marcas. (Fowler y Steel, 2010), Tuenti replica el modelo Facebook y así sucesivamente con otras redes como Foursquare, Badoo, Hi5 y demás.

Sin embargo, aunque todo esto a priori puede parecer ventajoso, también encontramos su vertiente reticente. La Comisión y el Congreso Estadounidense investiga la ética del uso de estos datos para fines comerciales (Karpinski, 2011). También existen asociaciones como GroupM's que tratan de informar a los usuarios para que éstos sean conscientes del grado de privacidad que en realidad tienen y evitar así la posible problemática de la privacidad (*Better Advertising Project, Inc., 2011*).

3.2.4. El consumidor digital.

La introducción de estos canales y tecnologías originan un nuevo tipo de consumidor, el consumidor digital: aquel que consume contenidos, ocio, información, comunicación, se relaciona o comercia a través de los diferentes canales o plataformas digitales. Los más

⁴⁹ Publicidad disfrazada en forma de juegos interactivos.

extendidos son internet a través del ordenador personal, el móvil, la tableta, las consolas de juegos y la televisión conectada a internet. Algunas características del consumidor de internet:

- Este consumidor es *multiplataforma*, es decir, utiliza indistintamente unos u otros canales (Thomas y Sullivan, 2005; Daniel, 1998).
- Es un consumidor *interactivo y activo*: Los últimos estudios sobre el tema demuestran que la interactividad que proporciona internet empodera a los usuarios, que antes eran audiencias pasivas, a participar en los procesos de producción, distribución y consumo de información (Bowman y Willis, 2003; Deuze, et al., 2007). Un buen ejemplo de esta actitud es todo el contenido generado por el usuario en Youtube (Kim, 2012).
- Es un consumidor *informado*. Estamos ante el consumidor más informado de la humanidad. El hecho de que los consumidores no conozcan los hechos y datos relevantes de las compañías no evita que éstos se formen una opinión sobre las mismas. Los consumidores son influenciados sobre las compañías a través de cualquier medio que las mencione, independientemente de que se trate o no de información generada por la propia corporación. En efecto, los juicios de valor que los consumidores se forman sobre las empresas son los que les impulsan a tomar decisiones de compra sobre sus marcas, a trabajar en las mismas, a invertir en ellas o a recomendarlas (Walsh y Beatty, 2007).
- Para este consumidor digital *su círculo de relaciones personales (amigos en redes sociales) tiene mucha influencia* en su relación con las marcas que consume, así como la opinión de otras personas que se encuentra en su navegación por internet (Ruiz et al., 2012).
- Es un consumidor para quien las *decisiones de consumo se han desplazado a un momento anterior al lineal, en el buscador y en las redes sociales* (Moran et al., 2014). El momento de la verdad no sucede por tanto frente al lineal en el punto de venta físico, sino en un momento anterior (*Zero Moment of Truth*⁵⁰).

⁵⁰ Momento Cero de la Verdad.

- La *honestidad de las marcas y su capacidad de diálogo* es un factor determinante a la hora de proporcionar su confianza (Bruns, 2006; Singer, 2006; Andrews, 2003; Lasica 2002).
- Es un *consumidor impaciente*, al que las dinámicas de internet le han acostumbrado a realizar sus consumos digitales de manera rápida y eficiente. Cambia de proveedor con un simple click del ratón (Becket et al., 2000; Daniel, 1998). Cualquier dificultad, complicación o retraso en su navegación le incita a abandonar su proceso y buscar una alternativa mejor, por lo que las marcas deben ser especialmente eficientes en su relación con él (Gummesson 1999).

Podemos distinguir tres tipos de consumidores (Donthu y García 1999, Kwak et al., 2002, Swinyard y Smith 2003, Soopramanien y Robertson 2007):

- los compradores *online*,
- los buscadores *online* (aquellos que buscan información *online* pero no compran *online*), también llamados RO-PO (*research online, purchase offline*) y
- los no-usuarios de Internet (aquellos que ni buscan información ni compran *online*).

Parece claro que muchos consumidores puedan encontrar la compra *online* muy conveniente. Como argumentan Kalakota y Whinston (1997).

“Hoy, realizar una compra supone que el consumidor tiene que decidir qué necesita él o su familia, soportar el tráfico hasta la tienda, buscar aparcamiento, encontrar y seleccionar los artículos a comprar, llevarlos a la caja, esperar en la cola, pagar, meterlos en bolsas y llevarlos a casa”.

Lo que es evidente es que la compra *online* modifica el comportamiento del consumidor. En opinión de Zinedin (2000), los cambios tecnológicos alteran el rol del cliente y los patrones del mercado, tanto en comunicación, relación como interacción.

Un claro ejemplo es el entorno financiero. La banca electrónica ha aportado beneficios tanto a las compañías como a los cliente, en forma de reducción de costes y posibilitando un mayor control de la actividad financiera a los clientes, afectando a las compañías en los procesos de mantenimiento de su base de clientes (Peppard, 2000). En el pasado el

proceso de construcción de relaciones a largo plazo principalmente tenía lugar en un contexto de contacto cara a cara en una sucursal.

En este contexto de banca electrónica, los clientes cambian sus parámetros a la hora de evaluar a sus proveedores financieros dado que ya no visitan las sucursales. En lugar de evaluar una relación personal con el personal de la compañía, ahora confían su criterio de evaluación a aspectos tales como la marca, el diseño y navegabilidad de la web o el tono de voz en la banca telefónica (Hewer y Howcroft, 1999).

La conducta del cliente digital ha cambiado. El e-cliente puede navegar por las webs de distintos competidores de una manera cómoda y rápida, evaluando sus ofertas y cambiando de proveedor con simples clicks del ratón (Becket et al., 2000; Daniel, 1998).

Por todo ello parece que la relación de la compañía con el cliente se resiente en este entorno. Gummesson (1999), se pregunta:

“¿Que ocurre con las relaciones cara a cara que se han llevado a cabo así desde hace tantos años cuando son reemplazadas por relaciones a distancia? ¿Cómo haces que el cliente vuelva a tu página web cuando es tan fácil cambiar de una página a otra?”

Pero por otro lado el entorno digital nos permite establecer una relación digital con el cliente: gestión directa del consumidor digital por parte de la marca, puesto que ya cuenta con suficientes datos personales del mismo para iniciar una comunicación interactiva directa *online* sin necesidad de invertir en medios o soportes externos.

3.2.5. Concepto de marketing digital.

También llamado en la literatura académica *internet marketing*, *e-marketing*, *online marketing*, *cybermarketing*, marketing interactivo, marketing electrónico o *web marketing*. Este término fue usado por primera vez en los años 90, aunque su

popularidad se desarrolló a partir de los 2000 cuando empezó a hacerse relevante por su capacidad de relacionarse con los clientes.

La mayoría de los autores relacionan este tipo de marketing con la tecnología como mediadora.

Smith (2007) define el marketing digital como:

“el uso de tecnologías para crear una comunicación integrada, dirigida y medida que ayude a adquirir y retener clientes a la vez que construye relaciones más profundas con los mismos”.

Para el *Digital Marketing Institute*⁵¹ (DMI):

“marketing Digital es el uso de los canales digitales para promover o comercializar productos y servicios a los consumidores y las empresas”.

De una manera sencilla marketing digital puede definirse (Chaffey et al., 2009) como:

“alcanzar los objetivos de marketing usando las tecnologías digitales”

Según Trainor et al., (2011) el marketing digital es:

“un modelo en el que la integración complementaria de los recursos humanos, tecnológicos y de negocio devengan en buenos resultados para las empresas.”

Gartner (2013) incluye en su definición la interactividad y expande el proceso para incluir una relación dinámica con los clientes mediante el uso de la tecnología digital:

“marketing digital es el conjunto de técnicas, facilitadas por la tecnología, que permite al marketing mejorar sus procesos para generar una conversación dinámica con influenciadores y compradores y finalmente impactar, adquirir y retener clientes. Incluye la capacidad de comunicar interactivamente con los

⁵¹ Instituto del Marketing Digital.

clientes a través de canales electrónicos como la web, *e-mail*, móviles, tablets y aplicaciones”.

Analizando las diferentes definiciones de marketing digital, Royle y Laing (2014) destacan la importancia estratégica de su capacidad para la mesurabilidad, integración, enfoque relacional y promoción de productos y servicios.

Una definición más completa es la de Wikipedia (2015):

“marketing digital es el marketing que hace uso de dispositivos electrónicos (ordenadores, *smartphones*, tablets y consolas de videojuegos) para involucrar a los *stakeholders*. El marketing digital hace uso de tecnologías o plataformas, tales como sitios web, correo electrónico, aplicaciones (clásicas y móviles) y redes sociales.

Muchas empresas usan una combinación de los canales tradicionales y digitales de marketing; sin embargo, el marketing digital se está haciendo más popular entre los profesionales del marketing ya que permite hacer un seguimiento más preciso de su Retorno de inversión (ROI) en comparación con otros canales tradicionales de marketing. Actualmente la tendencia global del marketing *online* es una combinación de tácticas de marketing conjuntas, es decir que se aplican técnicas del marketing tradicional combinadas con las técnicas de los nuevos medios. Se trata de un componente del comercio electrónico, por lo que puede incluir la gestión de contenidos, las relaciones públicas, la reputación digital, el servicio al cliente y las ventas. Una de las características principales de esta nueva tendencia, es que posibilita la realización de campañas y estrategias personalizadas pues ofrece una gran capacidad analítica y así lograr lanzar campañas para mercados objetivos, o targets, muy segmentados”.

Nuestra definición de marketing digital, recopilando los puntos principales de las definiciones antes presentadas sería la siguiente:

“marketing digital es el marketing que utiliza cualquier forma de plataforma interactiva o canal digital para conocer, alcanzar, informar, involucrar, adquirir, retener y relacionarse con los consumidores, clientes y *stakeholders*”.

El marketing digital engloba entre otras técnicas, la publicidad digital, el *e-mailing*, marketing de buscadores (*search engine marketing* – SEM o SEO), *mobile marketing*, el marketing en redes sociales (*social media marketing* - SMM) e incluyendo también la relación digital con los clientes (*electronic customer relationship management* - eCRM), las relaciones públicas y la reputación digital (Chaffey y Smith, 2008).

A simple vista marketing *online*, al interseccionar con campos más tecnológicos añade ventajas sobre el marketing *offline*

- Interactividad y capacidad relacional.
- Segmentación del *target*.
- Personalización de contenidos.
- Posibilidad de medición.

Diversos autores intentan aportar sobre las diferencias entre el marketing digital (marketing *online*).y el marketing tradicional (marketing *offline*).

Una de las perspectivas defendidas es la visión de que el marketing *online* es una disciplina basada en nuevas tecnologías pero que al fin y al cabo es el paso siguiente al mundo *offline*. Por ello se afirma y justifica que los aprendizajes del mundo *offline* pueden ser trasladados directamente al marketing *online* (McCarthy et al., 2010). En la misma línea, se especifica que la clave de las estrategias de marketing *offline* era la segmentación y *targetización* del mercado, algo que se sigue haciendo exactamente del mismo modo en el nuevo marketing (Grensing-Pophal, 2010).

Otros autores entienden que el marketing *online* es una rama diferente del marketing *offline* y de hecho no deben aplicarse las mismas reglas que las adoptadas como válidas en marketing *offline* (Daniels, 2003). Las diferencias entre el mundo *online* y el mundo *offline* llegan desde la esencia misma de la disciplina. Mientras que el marketing *offline* se mueve en ámbitos de venta y publicidad, el mundo *online* se mueve en ámbitos de compra; es el usuario quien controla y decide su actuación (Creamer, 2008).

Como ya hemos visto, los mercados se transforman en conversaciones (Levine et al., 1999). Ya no es válida la afirmación de que lo que se hace en marketing *online* es difundir mensajes, del mismo modo que se hace en marketing *offline*.

Una tercera visión integradora es la que opina que la esencia del marketing permanece invariable en el mundo digital, aunque hay que incorporar en un concepto más amplio todas las nuevas dinámicas del entorno digital y entender cómo encajan entre sí y las dinámicas *offline*. Parece claro que el marketing *online* y *offline* son diferentes con principios distintos e incluso a veces contra-intuitivos (modelos de comunicación opuestos, mayor poder en el consumidor, cambio en las dinámicas de confianza, compra y fidelidad). Pero por otro lado es imposible entender ambos conceptos como cajas estancas, ya que influyen claramente uno sobre otro y se retroalimentan: por ej. la publicidad generada en TV aumenta el tráfico a buscadores de una marca, o la confianza demostrada en la experiencia *offline* de una marca genera un mayor *click through* de sus banners, o la oferta *online* de un cupón dirige tráfico a una tienda física. Ambas ramas son totalmente compatibles y complementarias. Del mismo modo que la televisión y la radio son canales diferentes entre los que se establecen sinergias que aumentan la efectividad de ambos canales; el mundo on y off no son lo mismo y de hecho las interacciones *online* tienden a aumentar las interacciones *offline* (Lazaroui, 2010). Y viceversa: las marcas pueden aprovecharse de sus activos *offline* incluyendo las webs de la marca por ejemplo, en el packaging o en los posters (Carpenter 2000).

Igualmente, la venta *offline* puede atraer más clientes potenciales *offline* y *online* por el boca-oreja de clientes satisfechos (Xie et al., 2014; Keller y Fay, 2009; Ilfeld y Winer, 2002), y por supuesto igualmente al contrario de la mano de las redes sociales. La retroalimentación sobre el desempeño es un aspecto importante y a menudo olvidado del rendimiento de marketing (Dekimpe y Hanssens 1999).

El marketing multicanal aplicado al entorno minorista implica la integración de las actividades de comercialización en las tiendas, con folletos y con el marketing *online* (Duffy, 2004):

“El componente *online* del marketing es fundamental para el éxito de la actividad general y cada vez es más potente, sofisticado y medible.”

Parece por tanto, que el marketing *online* y el *offline* son componentes de un concepto más amplio: el marketing integral.

En lo que sí parecen coincidir todos los autores es en la capacidad del entorno digital para la segmentación y la *targetización*. En el marketing digital, nos movemos en un área que con una posición privilegiada para explotar segmentaciones gracias al desarrollo tecnológico impulsado además por las peticiones de los anunciantes. (Daniels, 2003). El marketing *online* tiene la capacidad para segmentar y seleccionar el público más adecuado (Kim Uk et al., 2010), y es por tanto más eficiente.

Para algunos autores (Pergelova et al., 2010) esta capacidad de *targetizar* hace que el marketing *online* sea más rentable ya que según ellos es igual de efectivo que el *offline* pero con el añadido de la gran capacidad de incorporar información. La propia web es ya por sí un segmento en sí misma para algunos *targets*: por ejemplo los adolescentes (Mangalindan, 2003).

Se produce una incidencia directa en la efectividad de las acciones de marketing a partir de una segmentación adecuada (Lazaroui, 2010). Es esta ventaja una de las razones que están en la base del éxito de internet; esta capacidad para segmentar ya que, al final, la clave del éxito es la posibilidad de dirigir nuestros impactos publicitarios bajo un sistema de uno a uno con publicidad mucho más específica e individualizada.

Todavía nos encontramos en un escenario joven y el marketing *online* aún debe seguir evolucionando hacia formatos más interactivos, más creativos (Lazaroui, 2010) para que sean más efectivos no sólo a nivel *click-through rate* sino también a nivel satisfacción del cliente (McCarthy, et al., 2010).

Sin embargo, se detecta ya una tendencia positiva que nos muestra como la segmentación está evolucionando, es más semántica, “actitudinal” y relevante (McCarthy, et al., 2010).

3.3. Fases del marketing digital.

Apenas se encuentran todavía en la literatura académica modelos que estudien el marketing digital como un todo. Los diversos modelos se limitan al análisis y evaluación de diferentes elementos de manera aislada, como la web, la visibilidad o el impacto en redes sociales.

La industria en cambio ha puesto el foco en la explicación del retorno de la inversión. Sin embargo Wang et al, (2001) piensan que la efectividad del marketing digital no se puede evaluar usando sólo simples medidas financieras tales como el retorno de la inversión. Para ellos la medida de la eficacia del marketing digital debe incorporar los diferentes aspectos de la satisfacción del cliente para convertirse en un instrumento de diagnóstico para el uso práctico y teórico.

Uno de los escasos modelos descriptivos del marketing digital que podemos citar es el *Digital Marketing Framework*⁵² creado por Kierzkowski et al., (1996). Este modelo gira en torno a cinco elementos esenciales para el éxito en el marketing digital:

1. atraer a los usuarios,
2. captar el interés de los usuarios y la participación,
3. retener a los usuarios,
4. conocer sus preferencias y por último,
5. atraer de nuevo a los usuarios para proporcionar nuevas interacciones a medida.

Este modelo se creó en la época de los portales de internet en los que el foco estaba en la generación de usuarios y no tanto en las transacciones. Por tanto, aunque este modelo mantiene relevancia para la mayoría de los aspectos relacionados con las interacciones del consumidor dentro de la web, no contempla aspectos que en aquella época no eran relevantes dado que no existían), pero que ahora son cruciales, como el despliegue de los motores de búsqueda, *el e-commerce*, la reputación social a través de las redes sociales, o la aparición de nuevos canales de publicidad *online*. Igualmente

⁵² Modelo de Marketing Digital.

tanto este como otros modelos son anteriores al despliegue de los móviles, tablets, televisión conectada, etc. que obviamente complica el desarrollo de las explicaciones conceptuales.

Un modelo más moderno es el que aporta Chaffey (2014), llamado RACE.

RACE consta de cuatro pasos o actividades de marketing *online* diseñadas para ayudar a las marcas involucran a sus clientes en todo el ciclo de vida del cliente.

1. *Reach* (Alcanzar): implica la construcción de la conciencia de una marca, sus productos y servicios en otros sitios web y en los medios de comunicación *online* con el fin de construir tráfico para dirigir las visitas a diferentes lugares web como su página principal, microsites o páginas de medios sociales. Se trata de maximizar el alcance en el tiempo para crear múltiples interacciones con diferentes puntos de contacto con los medios.
2. *Act*, *abreviatura de Interact* (Interactuar): está separada de Alcanzar ya que fomentar las interacciones en los sitios web y en las redes sociales para generar clientes potenciales es un gran desafío para los e-commerce. En esta actividad se trata de persuadir a los visitantes del sitio o potenciales para dar el siguiente paso. Este paso puede significar saber más acerca de una empresa o de sus productos, la búsqueda para encontrar un producto o la lectura de un blog. Se deben definir estas acciones como objetivos de alto nivel en la analítica del embudo. Las metas pueden ser diversas, por ejemplo "ver el producto", "añadirlo a la cesta", "registrarse como miembro" o "darse de alta en una newsletter" o "fomentar la participación" mediante intercambio de contenidos a través de las redes sociales o comentarios de los clientes. Se trata de fomentar la interacción con el usuario para que no se vaya del sitio (las tasas de rebote en muchos sitios son mayores que 50%).
3. *Convert* (Convertir): es la conversión a la venta. Se trata de conseguir que el usuario de el siguiente paso vital que lo convierte en cliente de pago.

4. *Engage (Relacionar)*: es el compromiso a largo plazo, el desarrollo de una relación a largo plazo con los compradores para construir la lealtad del cliente con compras repetidas utilizando comunicaciones en la web, medios sociales, correo electrónico e interacciones directas para aumentar el valor de vida del cliente. Se puede medir tanto por las acciones de repetición como repetición de la venta y el intercambio de contenidos a través de redes sociales.

Como la mayoría de las aproximaciones al marketing digital, el modelo de Chaffey (2014) está muy enfocado en la efectividad, pero eso lo hace muy mercantilista y secuencial.

Intentando unificar las diferentes visiones académicas con la praxis de la industria, vamos a agrupar los diferentes elementos de la operativa del marketing digital en un proceso compuesto de una secuencia de cuatro fases descriptivas:

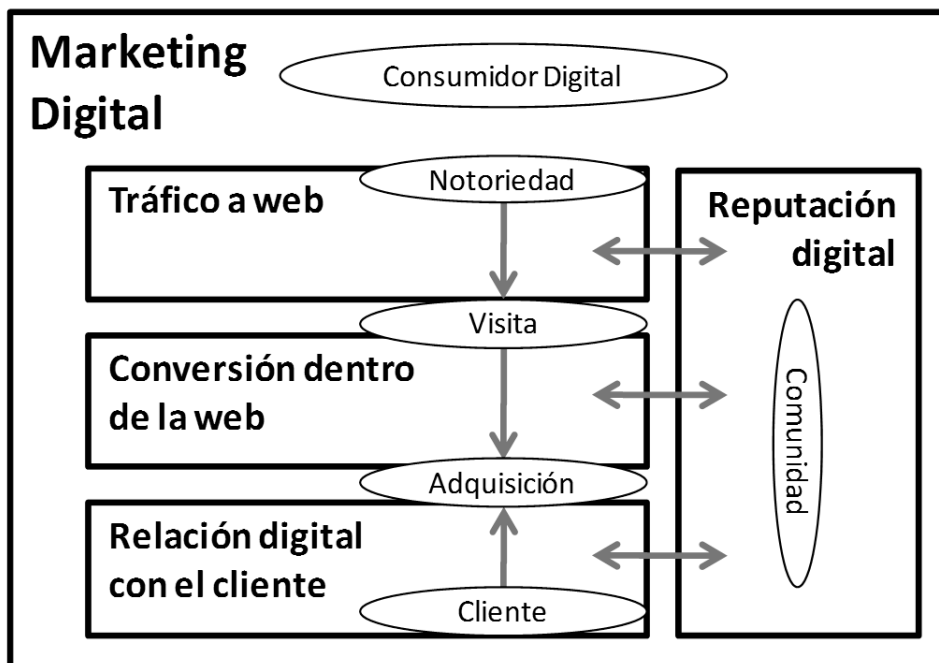
1. *Generación de tráfico a la web* (lo que se hace para atraer consumidores a la web): coincidiría con los puntos 1 (atraer a los usuarios) y 2 (captar el interés de los usuarios y la participación) del modelo de Kierzkowski et al., y con el paso de *Reach* de Chaffey.
2. *Conversión dentro de la web* (lo que sucede dentro de la web): incluye el elemento 3 de Kierzkowski (retener a los usuarios) pero además pone el foco en que los usuarios cumplan el fin de la empresa para el cual les hemos atraído. Coincidiría con los pasos *Act* y *Convert* del modelo RACE de Chaffey.
3. *Relación digital con el cliente* (la gestión digital de los clientes identificados). Incluye los elementos 4 (conocer sus preferencias) y 5 (atraer de nuevo a los usuarios para proporcionar nuevas interacciones a medida). Coincide con el paso *Engage* de Chaffey.
4. *Reputación online o digital* (la creación de imagen en el entorno de internet): No contemplado en el modelo de Kierzkowski et al., al ser de una época anterior a la Web 2.0. En el caso del modelo RACE, esta fase podría estar vagamente

contemplada en el paso *Engage*, pero Chaffey no le da suficiente importancia a la construcción reputacional.

Estas fases están ampliamente reconocidas por la industria y configuran el conocido *funnel* o embudo del marketing digital. El trocear el proceso de esta manera nos permite introducir el marco teórico de una manera fácilmente comprensible.

A diferencia del modelo RACE, en este modelo las tres primeras fases son secuenciales, y la última es matricial a las anteriores, construyendo un modelo de este tipo:

Figura 3.3.: Fases del Marketing digital.



Fuente: Elaboración propia.

Para simplificar, nosotros, de ahora en adelante al hablar de los procesos de marketing digital cuando nos refiramos a la web estaremos englobando tanto a la web propiamente dicha como cualquier otro destino digital en el que se pueda gestionar un usuario para

hacer negocio (una *app*⁵³ de móvil, web móvil, fanpage de Facebook, cuenta de Twitter...).

3.3.1. Fase de “Tráfico a la web”.

Como en cualquier proceso de marketing, las empresas en internet también necesitan dar a conocer su producto y atraer consumidores a su tienda al menor coste posible. En este caso la mayoría de las veces ésta será la tienda *online* el lugar en el que la marca va a concretar sus objetivos de negocio (Moran y Hunt, 2014) normalmente localizada en la web, aunque también puede estar en una *app* móvil o en una red social (Parker, 2014), aunque también hay enfoques multicanal que intentan derivar el tráfico a las tiendas físicas o a ambas.

En esta fase se generan tanto la notoriedad de la marca como la generación de tráfico, aunque haremos hincapié sobre esta última ya que es una característica de internet que ambos objetivos se puedan lograr de manera simultánea: en la publicidad *offline*, la visita a la tienda se realiza en un acto posterior, pero en la *online* está a la distancia de un click. Recordemos que todos los formatos publicitarios de internet contienen *hyperlinks*⁵⁴ directos que enlazan con la web destino en la que generalmente se realiza la transacción comercial.

Los dos objetivos están muy relacionados, ya que cuanta más notoriedad tenga la marca (por lo tanto más probabilidad de acceder a la web de manera directa u orgánica) y mayor cantidad de presencia publicitaria digital, mayores serán las oportunidades de hacer click en los anuncios digitales y por tanto mayor será el tráfico que se genera hacia la web de la marca. Además, la notoriedad de marca genera confianza: los consumidores prefieren empresas conocidas para sus operaciones *online* (Lozano y Fuentes, 2005).

53 Aplicación informática (del inglés application), tipo de programa informático diseñado como herramienta para permitir a un usuario realizar diversos tipos de trabajos

54 Hipervínculos.

En paralelo, la creatividad es clave en esta fase, ya que una buena creatividad puede mejorar el ratio de *click through*⁵⁵ de cualquier formato especialmente si contiene interactividad (Lazaroui, 2010). Aunque es relativamente frecuente encontrarnos ante malas prácticas creativas en marketing de buscadores (Zahorsky, 2010), o en *display*⁵⁶ (Fowler y Steel, 2010) que sobre-prometen, engañan o crean disatisfacción y por tanto generarán un tráfico de mala calidad que no convertirá.

El proceso de generar notoriedad se puede hacer tanto con medios tradicionales *offline* como con acciones *online* (Thompson, 2005), aunque en este trabajo nos circunscribiremos únicamente a las acciones *online*. Sin embargo hay que tener presente que la utilización integral tanto de acciones como de canales *online* como *offline* genera retroalimentación entre ambos y mejora los resultados globales (Keller y Fay, 2009; Duffy, 2004; Ilfield y Winer, 2002).

Generar presencia en la red se consigue primordialmente mediante la contratación de campañas publicitarias digitales, aunque también contribuye de manera fundamental la reputación de marca generada en la red por la comunidad (Fase Reputación). Notoriedad, reputación, y por supuesto la calidad percibida del contenido transmitida a través de la creatividad son catalizadores clave del *click through*.

El cambio que introduce internet en el área de publicidad es tan drástico, que varios autores reconocen que la comunicación a través de Internet desafía las teorías y asunciones acerca del funcionamiento de la publicidad tradicional (Pavlou y Stewart, 2010). Como ya hemos visto en un punto anterior Internet ha generado nuevos formatos publicitarios que pueden insertarse en los diversos canales *online*. Los más empleados son *display*, SEM (*Search Engine Marketing*⁵⁷), SEO (*Search Engine Optimization*⁵⁸), SMM (*Social Media Marketing*⁵⁹), afiliación y *e-mailing*⁶⁰ (a bases de datos ajenas o frías).

55 Hacer click en el hipervínculo o banner.

56 Publicidad electrónica gráfica, normalmente identificada con los banners.

57 Marketing de Motores de Búsqueda.

58 Optimización de Motores de Búsqueda.

59 Marketing de Redes Sociales.

Cada uno de estos canales tiene unas características muy específicas, difiriendo incluso en la fórmula de comercialización publicitaria distinta: *Display* se paga por impresión (CPM o Coste por Mil Impresiones), SEM por *click through* (CPC o Coste por Click) y Afiliación por *lead*⁶¹ (CPL o Coste por Lead) o incluso adquisición de clientes (CPA o Coste por Acción). Estos formatos presentan mucha complementariedad e interrelación, consiguiéndose que el empleo de unos canales de marketing *online* potencie el rendimiento de otros. Por ejemplo el empleo de *display* optimiza el *Search Marketing* (Marsh, 2010), o el uso de SEM y SEO potencia ambos canales. Y la interrelación entre SMM y motores de búsqueda genera el *Social Search* (Rubel, 2009).

Se puede generar tráfico con la actividad publicitaria. Pero a mayor volumen de actividad, se origina mayor coste publicitario. Es clave encontrar el equilibrio entre coste del tráfico y rentabilidad generada por el mismo. Las campañas en medios digitales tienen un relevante coste de marketing, por lo que para optimizar la inversión las marcas deben lograr que el tráfico enviado a la web sea de calidad (el que mayores probabilidades de conversión tenga), generando para ello información que permita crear modelos comportamentales de generación de tráfico (Zhao et al., 2014). Las claves para conseguirlo son similares a las del marketing relacional:

- Impactar en los perfiles más afines, generando una segmentación previa del *target*⁶² para generar hipótesis de identificación de perfiles afines al producto y contratar espacios publicitarios y formatos en los momentos de consumo más adecuados (por ejemplo, las campañas de Telepizza se programan a las horas de la comida o en los eventos deportivos), los *sites*⁶³ más afines o los *keywords* mejor relacionadas de los buscadores, en las redes sociales y en las BBDD más adecuadas. Esta segmentación está evolucionando, se está haciendo más semántica, “actitudinal” y relevante (McCarthy, et al., 2010).
- Servir la mejor creatividad que favorezca una mayor llamada a la acción (Lazaroui, 2010). La selección de los anuncios correctos afecta en gran medida a la

⁶⁰ Envíos de correos digitales a listas de clientes potenciales.

⁶¹ Registro.

⁶² Público objetivo.

⁶³ Sitios o páginas webs.

probabilidad de que un usuario haga clic en cada anuncio. Además, mostrando un anuncio en el que prefiere hacer click mejora la satisfacción del usuario (Richardson et al., 2007).

Para optimizar estos procesos, internet proporciona una serie de información comportamental (Zhao et al., 2014) muchas veces vinculada a la instalación de *cookies*⁶⁴ en la navegación de los consumidores. Estas cookies se instalan tras haber realizado el *click through* en una campaña, o haber entrado en una web, y gracias a ellas tenemos información de cada uno de ellos que nos permitirá entender cuáles son los perfiles con mejor calidad de tráfico:

- Origen web, lo que nos permite asociar perfiles de comportamiento (*behavioural targeting*⁶⁵).
- Perfil geográfico.
- Datos de equipamiento tecnológico: navegador, ISP, resolución de pantalla...

En concreto para optimizar nuestra operación de marketing en la Fase de Tráfico que validará o nos permitirá replantearnos nuestras hipótesis de partida cuando creamos la campaña inicial realizaremos dos tipos de análisis (Moral et al., 2014):

- *Análisis de la audiencia e impacto de nuestras campañas.* Este análisis se realiza a través de la información proporcionada por los *ad servers*⁶⁶ de los proveedores de publicidad. Permite medir los impactos de la publicidad servida (es decir a cuantas personas y cuantas veces les ha impactado), niveles de *click through* de cada uno de los soportes, *targets* o momentos programados en la campaña. Además nos permite también estimar cual es la mejor creatividad ya que posibilita

64 Pequeña información enviada por un sitio web y almacenada en el navegador del usuario, de manera que el sitio web puede consultar la actividad previa del usuario. Sus principales funciones son i) Llevar el control de usuarios: cuando un usuario introduce su nombre de usuario y contraseña, se almacena una cookie para que no tenga que estar introduciéndolas para cada página del servidor ii) conseguir información sobre los hábitos de navegación del usuario.

65 Segmentación comportamental.

66 Servidores de publicidad.

medir los resultados de *click through* que generan diferentes creatividades para un mismo *target*.

- *Análisis de los orígenes del tráfico a nuestra web.* A través de herramientas de analítica web, podemos saber de cada visita a nuestra web, cual es su origen (si viene de un *banner*, de otra web en la que teníamos un *link*, de un buscador, o ha tecleado directamente nuestra URL) y lo que es más importante, su tasa de rebote: si ese tráfico “rebota” abandonando la web a los pocos segundos (con lo cual no es el perfil o la creatividad era engañosa) o si permanece en la web (por lo que le interesa el contenido y es por tanto tráfico de calidad) y además convierte (Fase Conversión).

Esta información nos permitirá la corrección y optimización de la campaña con los nuevos datos del tráfico y conversión, en un proceso iterativo y continuo que nos lleva a contratar las microsegmentaciones publicitarias y los soportes más eficientes.

Si el proceso de esta fase está correctamente implementado, la campaña de tráfico debe finalizar con una visita del consumidor a la web de la marca.

3.3.2. Fase de “Conversión en la web”.

Esta es la fase más relacionada con la web y suele estar muy ligada con el *e-commerce*. El tráfico que se ha dirigido a la web mediante las campañas de comunicación (Fase Tráfico) o la reputación generada (Fase Reputación), la mayoría de las veces debe materializarse en una acción comercial hacia la marca por parte del consumidor. El que esta acción (dejar un *lead*, realizar una transacción) se realice o no determinará la rentabilidad del coste incurrido en atraer dicho tráfico y en gestionar la web. El principal objetivo de esta fase es reducir el *rebote*: porcentaje de visitas que abandonan la web sin hacer ninguna operación sobre el total visitas.

Pero no pensemos que nuestro único foco en esta fase es provocar una venta:

“hay que entender que la web es una herramienta integral para la atención al cliente, la gestión de la reputación y el marketing digital” (Van Noort et al., 2014).

Hay que tener en cuenta que el consumidor que entra en nuestra web no siempre lo hace para comprar (Donthu y García 1999, Kwak et al., 2002, Swinyard y Smith 2003, Soopramanien y Robertson 2007): a veces es un *buscador online* (aquellos que buscan información *online* pero no compran *online*), también llamados *RO-PO* (*research online, purchase offline*⁶⁷). En muchas empresas obtener este *RO-PO* a veces este se convertirá en el objetivo de conversión.

Es importante en este caso que la actividad *online* sea “acreditada” por la influencia que logra en la compra en tienda (Naik y Peters 2009). De esta manera se puede repercutir a los resultados de marketing digital para la medición de la influencia de los diferentes canales de marketing.

Las visitas entrantes, sean para comprar o informarse, deben navegar por diferentes áreas de la web y realizar en cada uno de ellos algún proceso. Este recorrido se llama “embudo de conversión”. A lo largo de cada una de las fases del embudo se van produciendo abandonos por parte de las visitas, reduciéndose por tanto el número de visitantes que alcanzan las últimas etapas y por tanto la conversión (Frambach et al., 2007, Gensler et al., 2009). Optimizar el embudo es de importancia capital para la empresa (Noreika y Drasutis, 2015; Naik y Peters 2009), así como entender la influencia directa que cada una de las fases del embudo tiene en las otras (Cassidy et al., 2014; Ansari et al., 2008, Thomas y Sullivan 2005, Venkatesan et al., 2007, Naik y Peters 2009). Desafortunadamente, la evaluación de las webs es frecuentemente descuidada por las empresas, y muchas de ellas sólo se atienden cuando se ha incurrido en serios fallos o complicaciones (Zahran et al., 2014).

⁶⁷ Investigación *on-line*, compra *offline*.

El porcentaje de conversión (ratio tráfico/conversiones) del tráfico entrante es el factor clave para optimizar el retorno de la inversión en marketing digital.

- Un bajo porcentaje de conversión normalmente es síntoma de un ineficiente gasto en campañas publicitarias (las visitas no se materializan en acciones hacia la marca por parte del consumidor debido a un mal perfil del tráfico, ya que no está interesado en nuestro producto) y/o un deficiente diseño de la web y su embudo de conversión (que no es capaz de lograr que las visitas realicen el objetivo de la marca: obtener un *lead*⁶⁸, una venta...). Hay que parar inmediatamente las acciones de marketing para corregir campaña o web.
- Un alto porcentaje de conversión normalmente es síntoma de que la web y su embudo de conversión está optimizado, y/o que el tráfico captado es de calidad. La recomendación es aumentar el gasto en campañas (controlando que un mayor volumen de acciones publicitarias no erosione la calidad del tráfico).

Basándonos en los puntos que proponen Noreika y Drasutis (2015); Cristóbal (2006) y Flavián y Guinalú (2007), ampliándolos con la visión de la industria, podemos apuntar como factores clave para una buena conversión del tráfico y evitar el temido “rebote”:

- *Calidad de las visitas obtenidas*: obviamente si el *target* atraído en la Fase Tráfico tiene necesidades que se ajustan a lo que la web ofrece, obtendremos mejor ratio de conversión.
- *Contenido de la web*: relevancia para el usuario, *engageness*⁶⁹, unicidad ... Este contenido es especialmente clave, ya que además de ayudarnos a retener al usuario en la web para que finalice el proceso de conversión, va a ser crítico para construir un buen SEO.

⁶⁸ Registro: captación de datos indetificativos y/o de contacto del usuario que se utilizarán posteriormente para realizar campañas de marketing directo con el objetivo de provocar una venta posterior.

⁶⁹ Capacidad de enganche.

- *Usabilidad de la web*: según Nielsen (2012) usabilidad es un atributo de calidad que evalúa como de fácil es el uso del interfaz para el usuario. Para Nielsen:

“En la web, la usabilidad es una condición necesaria para la supervivencia. Si un sitio web es difícil de usar, la gente se va. Si la home page falla en establecer claramente lo que una empresa ofrece y lo que pueden hacer los usuarios en el sitio, la gente se va. Si los usuarios se pierden en un sitio web, se van. Si la información de un sitio web es difícil de leer o no responder a las preguntas clave de los usuarios, se van. Hay un montón de otros sitios web disponibles. Abandonar es la primera opción cuando el usuario se encuentra una dificultad”.

La calidad en usabilidad se define por 5 componentes:

1. *aprendizaje* (cómo de fácil es para el usuario realizar las tareas la primera vez que se enfrenta al diseño de la web,
2. *eficiencia* (una vez conoce el diseño, cómo de rápido se realizan las tareas),
3. *memorabilidad* (cuando los usuarios vuelven después de un periodo, cómo de fácil restablecen el uso),
4. *errores* (cuantos errores comete el usuario, como de severos son y cómo se fácil se puede recuperar de esos errores),
5. *satisfacción* (cómo de placentero es el uso del diseño).

En el campo de la usabilidad encontramos varios conceptos fundamentales:

- *Encontrabilidad*: facilidad de encontrar las cosas dentro de la web. Nielsen (2002) diferencia entre usuarios *link-dominants*⁷⁰ (aquellos que exploran la web antes de buscar) y *search-dominants*⁷¹ (aquellos que acuden al buscador tan pronto como entran en el sitio). Para los segundos es imprescindible incorporar un buscador interno en la propia web.
- *Navegabilidad*: propiedades de la interactividad del site que permiten que el usuario del mismo sea capaz de moverse por su estructura e identificar

⁷⁰ Dominantes por enlace.

⁷¹ Dominantes por búsqueda.

las diferentes secciones y contenidos de una forma sencilla y efectiva y sin perderse en él. Suele incluir la rapidez en la descarga de las páginas, longitud del embudo de conversión, eliminación de distracciones, atención (mecanismos de la web para solucionar potenciales incidentes o resolver dudas).

- *Accesibilidad*: pautas para que tanto para una persona con discapacidad, como para cualquier otra persona con una pantalla de visibilidad reducida o con ruidos externos puedan acceder a la información.
 - *Personalización*: capacidad de adaptación de la web a diferentes perfiles, normalmente mediante *landing pages*⁷² o páginas de aterrizaje adaptadas a cada *target* en función de su origen.
- *Propuesta comercial*: al igual que en entorno *offline*, para obtener la transacción es clave el diseño de la acción comercial, como la política de precio de la web vs. a la tienda física (cuanto mayor diferencial mayor transacción), promociones y descuentos, inventario, stock disponible, si los gastos de envío son gratis...
 - *Confianza*: Basada en la que inspira el diseño de la web, los dispositivos de seguridad o privacidad, o en la reputación digital (Fase Reputación):
 - La instalación de dispositivos de seguridad es fundamental para construir reputación de fiabilidad en el sitio web. De hecho, Elliot y Fowell (2000) encontraron que las preocupaciones de los consumidores sobre la seguridad plantean restricciones significativas en el crecimiento de las compras *online*. Además, tener normas de privacidad también sirve para garantizar la privacidad de la información personal de los clientes para que son más propensos a volver a los sitios web y hacer nuevas compras.
 - Por otra parte, justo antes o a veces incluso en medio de la navegación o la transacción, muchas veces los consumidores paran el proceso para

⁷² Páginas de aterrizaje. Son sites específicos que se construyen a medida de un *target* y a los que se redirige determinada publicidad segmentada.

comprobar qué es lo que otros consumidores comentan sobre esta marca (Fase Reputación) antes de decidirse a consumir el proceso transaccional.

Al igual que en la fase anterior, internet nos proporciona de información para optimizar la conversión:

- *Análisis de los patrones de navegación* de las visitas generadas en Fase Tráfico para entender en qué momento y en qué lugares se producen mayoritariamente los abandonos. También gracias a las *cookies* se pueden trazar los patrones de navegación y consumo que el consumidor ha realizado en nuestra web, pudiendo inferir los puntos negros del embudo de conversión para su mejora.
- *Análisis de modificación de la web*: diseños, contenidos: Cambios en color, interactividad y posición y animación generan diferentes resultados de conversión (Lohtia, 2003). Lo interesante del proceso digital es que a la hora de introducir mejoras se puede determinar estadísticamente entre dos mejoras diferentes o dos sites diferentes cual es el que genera mejor conversión (Hynninen y Kauppinen, 2014). Para ello se utiliza especialmente la técnica de *A/B testing*⁷³ (test simultáneo de 2 variables: por ejemplo 2 diseños diferentes de sites) o análisis multivariante (test simultáneo de más de 2 variables). En internet estas técnicas lanzan aleatoriamente a los navegantes una u otra opción de web y con suficiente base muestral determinan cuál de ellas consigue mejores conversiones. Otra técnica utilizada para optimizar el diseño web es el *Heatmap* o mapa de calor que permite analizar en qué lugares de la web el usuario está centrando su atención permitiendo desplazar a esos lugares los botones o mensajes más estratégicos, o realizar cambios de diseño que modifiquen este comportamiento (Spakov y Miniotas, 2015).

⁷³ El Test A/B es un método de prueba de marketing que permite comparar dos a dos una muestra de control frente a una variedad de muestras de ensayo de una sola variable con el fin de mejorar las tasas de respuesta. Se emplea mucho en internet para testar banners, correos electrónicos y páginas de destino.

- *Análisis de modificación de la oferta comercial y/o del proceso de e-commerce:* mediante los mismos procesos podemos también testar y realizar modificaciones caso en tiempo real de método de pago, logística, postventa, atención.

Si el proceso de esta fase está correctamente implementado, la navegación debe finalizar con la consecución por parte de la marca de un *lead* o una venta al consumidor.

3.3.3. Fase de “Relación digital con el cliente”.

El marketing *online* tiene la capacidad para segmentar y seleccionar el público más adecuado (Kim Uk et al., 2010), y es por tanto más eficiente. Previo a la Fase de Conversión, apenas tenemos conocimiento de quién es nuestro cliente potencial. Por ello establecemos hipótesis basadas en el conocimiento de nuestro producto o nuestros clientes actuales para inferir quienes son nuestros *prospects*⁷⁴ y enfocar hacia ese *target* nuestras campañas (Fase Tráfico).

Pero una vez que hemos lanzado la campaña y algunos *prospects* han realizado el *click through* y accedido a nuestra web, empezamos a contar con mucha información del mismo gracias a las *cookies* que se instalan en el disco duro del consumidor sin necesidad de su consentimiento, aunque el consumidor puede elegir la opción de navegación sin *cookies* o incluso borrarlas posteriormente (Millet et al., 2001). Otra manera de acceder a información de nuestros *prospects* es accediendo a los datos que ellos mismos han depositado en las redes sociales (Trainor et al., 2014).

Por supuesto, en esta fase no tenemos ningún dato personal del navegante. Incluso desconocemos si son hombres o mujeres. Y tampoco tenemos ningún mecanismo para contactarles directamente. Una excepción a esto es la técnica publicitaria del

⁷⁴ Clientes potenciales.

*retargeting*⁷⁵, que mediante el empleo de *cookies* permite volver a impactar con nuestra publicidad a consumidores que previamente habían navegado por una web, lo cual es una manera indirecta de llegar a ellos de nuevo. En estos casos es clave tener un equilibrio entre el afán comercial y el intrusismo (Mamlouk y Segard, 2015).

Pero en general, para pasar a un siguiente estadio de conocimiento necesitamos que el consumidor digital que ya navega en nuestra web genere una compra (y en este caso disponemos de toda la información identificativa que el consumidor nos ha cedido) o al menos un *lead* (pasando a Fase Conversión). Un *lead* es un dato personal que el navegante nos deja voluntariamente para que nosotros le contactemos. Normalmente es una dirección de e-mail, pero puede ser también su móvil, dirección postal y/o nombre. Esta información, unida a la generada por su origen y patrones de navegación mediante la analítica web, es la base de nuestro *eCRM*⁷⁶.

Este *lead* va a permitir a la marca generar una línea de comunicación directa con un *prospect* que ya ha manifestado su interés por establecer una relación. A través de esta línea la marca puede ya intentar cerrar la venta, y/o posteriormente realizar nuevas propuestas comerciales más o menos personalizadas en función de la información que tengamos del cliente.

Una fase posterior es la petición al consumidor de datos personales para ir generando un perfil completo de nuestro cliente, pero salvo que sea un objetivo prioritario de la acción de captación, este proceso se va completando en posteriores momentos de contacto para no distraer la atención en el delicado momento de la consecución del *lead* o la venta. Esta información personal, unida a sus posteriores patrones de consumo, enriquece el *eCRM*, permitiéndonos generar segmentaciones operativas para realizar acciones, búsqueda de clones, etc.

⁷⁵ Volver a impactar sobre un público objetivo ya impactado previamente.

⁷⁶ El *eCRM* o gestión de relaciones con clientes electrónica, engloba a todas las funciones de gestión de las relaciones con los clientes con el uso del entorno de red, es decir, intranet, extranet e Internet.

Y una vez confeccionado *eCRM*, el canal *online*, se convierte en la herramienta relacional idónea (Martín y Quero 2004) que nos permite comunicaciones con este cliente.

Los factores clave para una buena relación con el cliente es que la comunicación *online* sea:

- *Targetizada* y Personalizada: comunicación diseñada en función de las particularidades de cada cliente o segmento. La capacidad (Pergelova, Prior, y Rialp, 2010) de *targetizar*⁷⁷ del marketing *online* lo hace más rentable ya que según ellos es igual de efectivo que el *offline* pero con el añadido de la gran capacidad de incorporar información personalizada.
- *Multicanal*: utilizar los canales (e-mail, SMS,...) más adecuados para cada momento de consumo de cada cliente.
- *Frecuencia*: escoger el momento adecuado y la cantidad de veces que la marca contacte con el cliente. Muchas de las comunicaciones deberán suceder vinculadas a un evento específico para cada consumidor (*event trigger*⁷⁸).
- *Recompensa*: proporcionar incentivos al cliente para volver a interactuar con la marca. No tienen porqué ser promociones o descuentos comerciales, también puede hacerse a través de convertir la relación en un juego (*gamificación*).

Si el proceso de esta fase está correctamente implementado, la relación directa con el cliente digital nos permitirá obtener ventas posteriores con el mismo, generar *upsell*⁷⁹ y mayor *ARPU*⁸⁰, alargar su *lifetime value*⁸¹, obtener nuevos clientes (por ejemplo vía *member get member*⁸²: acción promocional en la que un cliente es compensado por

⁷⁷ Adaptar al público objetivo.

⁷⁸ Acción de marketing que se dispara automáticamente en el caso de que tenga lugar un evento.

⁷⁹ Inducir al cliente a comprar productos o servicios más valiosos.

⁸⁰ *Average Revenue Per User*: Ingreso Medio Por Usuario.

⁸¹ Valor presente neto de los *cashflows* atribuidos a la relación con un cliente concreto.

⁸² Miembro trae a otro miembro.

atraer a otro), generar satisfacción del cliente para que se convierta en un *advocate*⁸³ (Fase Reputación) y conocer mejor los perfiles de nuestros clientes para así poder definir más eficientemente nuestras campañas publicitarias (Fase Tráfico) y así mejorar el retorno de la inversión.

3.3.4. Fase de “Reputación digital”.

Esta fase de reputación digital o reputación digital se refiere a la creación de percepciones positivas sobre nuestra marca o empresa en el entorno digital con la intención adicional de que a su vez las transmitan a su vez a otros consumidores en las comunidades del entorno digital.

Estas acciones han cobrado especial importancia sobre todo debido al fenómeno de las redes sociales digitales. Las redes sociales virtuales o *social network sites* son un servicio basado en una plataforma web que permite a las personas construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema acotado, articular una lista de otros usuarios con quien se quiere compartir una conexión, y ver y cruzar su lista de contactos y las hechas por otros dentro del sistema (Boyd y Ellison, 2007).

Los motivos principales de las compañías para utilizar los medios sociales es para reforzar la confianza, la actitud de la marca y el compromiso con el cliente (Van Noort et al., 2014).

Como añaden Harris y Rae (2009), las empresas, viendo el auge de las redes sociales digitales y aprovechando las herramientas que éstas les ofrecen, su bajo coste de utilización y su popularidad, han empezado a usarlas dentro de sus estrategias de marketing, siendo empleadas principalmente para la construcción de reputación de marca, la promoción de sus productos o servicios, la comunicación con sus clientes, la

⁸³ Abogado defensor. Alguien que habla a favor de nuestra marca.

investigación de mercados, el conocimiento del comportamiento del consumidor o incluso como un canal de ventas.

El uso de los medios sociales por las empresas no deja de crecer. Hong y Kim (2015) analizaron las 500 empresas del Fortune 500 y constataron que en el año 2014, 413 (83%) poseían cuentas en Twitter y 401 (80%) en Facebook, habiendo crecido esta cifra un 6% y un 10% respecto al año anterior.

Según Dijksman et al., (2015) la gestión de la reputación digital puede definirse como:

“el proceso de posicionar, monitorizar, conversar y escuchar mientras la organización se relaciona en un diálogo ético con sus *stakeholders online*. Incluye interactuar *online*, crear contenidos compartibles, monitorizar lo que los *stakeholders* están diciendo, mantener la información de su diálogo, gestionar los contenidos negativos encontrados *online*, y construir sobre las ideas que se generan a través de las redes sociales.

Pero el fenómeno social 2.0 de no se circunscribe sólo las redes sociales organizadas. Los medios sociales son muchas más cosas. Como dice Drury (2008):

“Los medios sociales incluyen los recursos *online* que usa la gente para compartir "contenido": vídeo, fotos, imágenes, textos, ideas, conocimiento, humor, opinión, chismes, noticias... Estos recursos incluyen blogs, video logs, redes sociales, foros, podcasts, *wikis* y marcadores públicos. Ejemplos populares de aplicaciones de medios sociales son Flickr (*photosharing*⁸⁴), Wikipedia (referencia), Bebo, Facebook y MySpace (redes), del.icio.us (marcadores) y World of Warcraft (juego *online*). Para muchos – quizás la mayoría – de los empresarios, consumidores e incluso comerciantes, medios de comunicación social es un concepto mal entendido. Cuando se habla de los medios de comunicación social, los expertos suelen hacer hincapié en "medios" como lo más importantes, cuando en realidad lo "social" es el elemento clave. Permitiendo a las personas compartir e

⁸⁴ Compartir fotografías.

interactuar con cada uno de los otros medios de comunicación, lo social permite a los "contenidos" ser más democráticos que nunca.”

Un buen ejemplo de la propagación de contenidos es Twitter, un servicio de microblogging de menos de cinco años tiene ya más de 100 millones de usuarios y sigue creciendo rápidamente. Los usuarios de Twitter pueden escribir *tweets*⁸⁵ sobre cualquier tema dentro del límite de 140 caracteres y seguir a los demás (*follow*) para recibir sus *tweets*. La característica principal de Twitter respecto a otros fenómenos sociales es su asimetría: Kwak et al., (2010) rastrearon Twitter para entender sus diferenciales características topológicas y su poder como un nuevo medio de intercambio de información.

“Hemos rastreado Twitter y medido 41,7 millones de perfiles de usuario, 1,470,000,000 de relaciones sociales, 4.262 *trending topics*⁸⁶, y 106 millones de tweets. En el análisis de su topología seguidor-seguido hemos encontrado una ley de no-poder de distribución de seguidores, un diámetro efectivo corto, y una baja reciprocidad, que marca una desviación de las características conocidas del resto de redes sociales humanas conocidas.”

Mientras que el marketing con los medios tradicionales como periódicos, televisión... implica entregar un mensaje, el marketing con los medios de comunicación social, implica construir una relación y diálogo con su público. El marketing ya no es unidimensional, sino que es ahora un proceso de dos vías: la participación de una marca y su público (Drury, 2008).

Por ese componente social los medios sociales tienen un enorme impacto en la reputación de las marcas y las empresas, ya que los consumidores pueden expresar su opinión en voz alta y ésta llegará al resto de los consumidores, como si de un mercado medieval se tratase (Levine et al., 1999).

⁸⁵ Mensajes cortos de 140 caracteres.

⁸⁶ Temas de moda.

Dijksman (2015) recalca que los usuarios pueden difundir libremente opiniones e ideas que entran en conflicto con los intereses de una empresa: por ejemplo, con respecto a las cuestiones operativas o éticas, la calidad del producto o de la satisfacción del cliente. Incluso un solo cliente insatisfecho puede causar daño a la reputación a través de plataformas de medios sociales, como por ejemplo, United Airlines con experiencia en el caso "United Breaks Guitars" (Tripp y Gregoire, 2011).

Como veremos la Fase de Reputación muchas veces es crítica para pasar de la Fase de Tráfico a la de Conversión, y de esta a la de Relación; y a su vez se retroalimenta del resto de las fases.

En general, los consumidores digitales pueden ser:

- Apóstoles (también llamados *advocates*⁸⁷) o detractores de las marcas recomiendan o desaconsejan discuten en el terreno digital sobre los aspectos positivos o negativos de las marcas.
- Fans son consumidores que públicamente manifiestan que la marca les gusta, y a través de botones digitales de las redes sociales abren una ventana digital para la marca en su propia página de una red social.
- Seguidores (*followers*) son consumidores que piden que se les dirija las noticias que emite la marca especialmente mediante el *microblogging*.

Según Fuchs (2008), algunas de las características importantes de las comunidades virtuales son la continua interacción entre los miembros de la red, las convenciones formales e informales que existen, la voluntariedad de las personas para interactuar, la dimensión global y la velocidad con que se desarrollan las relaciones. Por ello la propagación de una mala o buena reputación digital se genera:

⁸⁷ Defensores.

- *Geoméricamente*, ya que cada consumidor que la propaga a su vez cuenta con un círculo de influencia en el que cada uno de cuyos miembros puede decidir hacerse eco de la conversación.
- *Rápidamente*, ya que el proceso de transmisión a cada nuevo círculo de influencia o el posteo en una web es casi instantánea.
- *Permanentemente*, debido a que la mayoría de los comentarios quedan archivados en la memoria de la red y aunque hayan perdido relevancia, una simple búsqueda puede volver a aflorarlos.

Pero la clave no está en el número de consumidores que comenten sobre la marca, sino en la influencia que a su vez puedan tener estos en el universo de internet: tiene mayor poder un comentario de un consumidor que consiga escalar en los primeros resultados del buscador, o de aquel que tenga muchos seguidores o amigos activos o gran credibilidad.

Con el desarrollo de la web en los últimos años estamos caminando hacia un futuro en el que tanta importancia tienen las cosas que se dicen como quién las dice. Con esa idea trabajan desde Klout⁸⁸, que con una serie de estadísticas y fórmulas matemáticas tratan de cuantificar la “influencia social” que uno puede tener.

A nivel reputacional, el objetivo de la marca es lograr una imagen lo más positiva posible: para ello debe lograr que los comentarios positivos que aparezcan en las redes sociales sean mayores que los negativos. Esta imagen se compone por un lado de la obtenida por la inversión publicitaria que realiza la empresa sobre la marca, pero cada vez más por el “buzz”: el conjunto de conversaciones, comentarios, menciones, o posts, que los consumidores o la propia marca generan y propagan a través de los medios digitales.

⁸⁸ <http://klout.com>

La estrategia es lograr el mayor número y calidad (capacidad de influencia) de *advocates*, seguidores o fans. Ellos son los primeros que van a salir en defensa de la marca cuando aparezca un comentario negativo. Para ello la empresa debe:

- *Estar dispuesta a conversar y contestar lo antes posible* los comentarios negativos para neutralizar su expansión geométrica en el universo digital: la comunicación es ahora un proceso de dos vías entre la marca y su público (Drury, 2008). Es clave generar una imagen de marca abierta, honesta y dialogante. Para ello es importante mantener personal profesional dedicado a gestionar, animar, contestar, y en general mantener una conversación con los consumidores. Es el perfil del *community manager*⁸⁹, aunque no es la única manera de hacerlo. Algunas empresas utilizan incluso a sus CEOs. Por ejemplo ING empleaba a su CEO Carina Spzilka de manera muy eficiente (<http://twitter.com/#!/carinaszpilka>). Es clave entender que la actividad del *community manager* está supeditada a la estrategia de marketing digital de la empresa.
- *Cambiar el tono de la comunicación*: No debe ser el mismo que en la comunicación unidireccional (impersonal, comercial...). Levine et al., (1999) inciden en la necesidad de un cambio en el tono y la forma de la comunicación entre empresas y consumidores: “Las conversaciones entre seres humanos suenan humanas. Se conducen en una voz humana. Ya sea transmitiendo información, opiniones, perspectivas, argumentos en contra o notas humorosas, la voz humana es abierta, natural, sincera.”
- *Monitorizar el buzz*⁹⁰ *sobre nuestra marca* para conocer lo antes posible lo que se comenta de nosotros y tener preparados argumentos para combatirlo. Para ello se utilizan herramientas de monitorización y alerta del *buzz* sobre las marcas que nos permiten conocer la opinión de los consumidores digitales sobre la marca,

⁸⁹ Gestor de comunidades.

⁹⁰ El conjunto de conversaciones, comentarios, menciones, o posts, que los consumidores o la propia marca generan y propagan a través de los medios digitales.

agrupando en *clusters* los conceptos sobre los que opinan y determinando si la opinión es positiva, negativa o neutra. Además nos avisan de manera casi instantánea, de que el comentario está teniendo lugar, y de dónde está apareciendo y quién lo emite, lo cual nos permite actuar para contrarrestarlo antes de que se propague

Si el proceso de esta fase está correctamente implementado, las acciones de reputación deben obtener una percepción positiva del consumidor hacia la marca.

Harris y Rae (2009) sostienen que las empresas que prosperarán serán las que de forma proactiva se identifiquen y hagan uso de este nuevo mundo de las redes sociales y que consideren el cambio como una oportunidad más que como una amenaza que hay que evitar a toda costa. Además, insisten en que las redes sociales jugarán un rol clave en el futuro del ejercicio del marketing, ya que éstas pueden ayudar a reemplazar el disgusto del cliente por la fidelización.

Como hemos visto, la relación entre marcas y consumidores bajo el enfoque de reputación social toca a todas las fases del modelo de marketing digital, ya que gracias a ella, las marcas pueden llegar a:

- Darse a conocer (por la rápida propagación a través de los mecanismos sociales de consumidores que hayan tenido una experiencia con la marca).
- Generar tráfico a sus sites de manera social (ya que los consumidores pueden acceder a ellas a través de links en blogs o en comentarios que a su vez acceden a las primeras posiciones de los buscadores, o a través de los perfiles de los fans en las redes sociales).
- Contribuir al proceso de conversión (ya que los consumidores acuden a la red social a revisar la confianza que las marcas proporcionan antes de finalizar el proceso de adquisición).

- Construir una relación con el consumidor en el espacio social para que se convierta en *advocate* de la marca (que a su vez, al ser pública sirve para generar notoriedad, tráfico y confianza a terceros consumidores).

3.4. Credibilidad de las fuentes digitales de información.

Una crítica habitual a este comportamiento es que la información encontrada en la web a menudo no alcanza un nivel de sustanciación o análisis suficiente y que hay poca presión para transmitir información objetiva y confiable (Johnson y Kaye, 2010), poniendo en cuestión muchas de estas fuentes digitales (Cassidy, 2007). Sin embargo, muchos estudios sobre la credibilidad de la información *online* muestran que las personas tienden a mostrar una actitud positiva sobre la credibilidad de estas fuentes (Kim y Johnson, 2009) y que especialmente en el *e-commerce* la información generada en el entorno digital es clave para la toma de decisiones (Flanagin et al., 2014).

Además, el aporte social de las fuentes *online* es capaz de vencer los prejuicios de credibilidad de esas fuentes incluso en temas tan importantes como la salud (Hajli et al., 2014).

Igualmente, los usuarios son capaces de sacrificar incluso elementos básicos como la privacidad para acceder a los contenidos digitales proporcionados por las empresas o las instituciones (Maclay, 2015).

Obviamente, el concepto de reputación está íntimamente ligado con el de credibilidad. Según Tugulea (2014), el concepto de la credibilidad se inició con la literatura psicológica, especialmente en el estudio de los fenómenos de persuasión.

Las primeras dimensiones de la credibilidad identificadas en la literatura científica fueron competencia y confianza (Hovland et al., 1953; Hovland y Weiss 1951). Desde los primeros estudios sobre credibilidad de Hovland, Janis, y Kelly (1953) se ha ido centrando la idea de que la credibilidad es una calidad percibida basada en muchos factores, entre

los que se incluye principalmente las dimensiones de confianza y experiencia (Fogg y Tseng, 1999; Chung et al., 2010).

Posteriores estudios usando modelos factoriales identificaron una multitud de dimensiones sobre la credibilidad en las que destacan de nuevo competencia y confianza, y se añade experiencia (Eisend, M. 2006). Las dimensiones que más se repiten en la literatura aparecen en negrita en la tabla.

Tabla 3.4.: Dimensiones relacionadas con la Credibilidad.

Identificación	Exactitud	Familiaridad	Integridad personal
Articulación	Claridad	Dimensión	Intimidad
Atracción	Competencia	Inmediatez	Integridad personal
Autoridad	Competitividad	Atractivo	Prestigio
Honestidad	Co orientación	Intimidad	Presentación
Sesgo	Credibilidad	Conocimiento	Cualificación
Personalidad	Dinamismo	Familiaridad	Confiabilidad
Carisma	Extroversión	Objetividad	Role model
Seguridad	Confianza	Buen gusto	Sociabilidad
Estabilidad	Autenticidad	Experiencia	Smart model

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Metzger (2007).

El concepto de credibilidad fue migrando al campo de la persuasión en los entornos del marketing y las ventas. El nuevo concepto de “información creíble” fue definido por primera vez por Fogg y Tseng (1999) como “información en la que se puede confiar, que se percibe como segura”. Por ello, en la percepción de credibilidad tiene mucho peso la fuente de la información (Gaziano y McGrath, 1986).

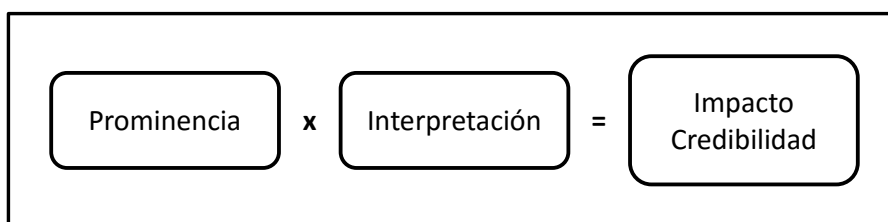
El amplio estudio de Fogg, B. J. (2003) sobre los elementos de la credibilidad en Internet se plasman en la teoría de “Prominencia-Interpretación”, según la cual cuando un usuario evalúa la credibilidad *online* tienen lugar dos fenómenos:

- 1) El usuario observa algo (prominencia) y
- 2) El usuario interpreta/juzga sobre ese algo (interpretación)

Si uno de estos fenómenos no se cumple, la credibilidad no tiene lugar.

- *Prominencia* se define por el usuario como la probabilidad de que un cierto elemento de un site sea destacado o percibido. Esto está influenciado por 5 factores:
 - involucración del usuario,
 - tipo de información,
 - tarea del usuario,
 - experiencia del usuario y
 - diferencias entre los individuos.
- *Interpretación*: se define como la opinión que una persona tiene sobre un elemento observado. Está influenciado por 3 factores:
 - asunciones del usuario,
 - habilidades y conocimiento del usuario,
 - el contexto.

Figura 3.3.: Componentes clave en la Teoría “Prominencia-Interpretación”.



Fuente: Fogg, 2003.

Credibilidad de las fuentes digitales vs. fuentes tradicionales

Las tecnologías digitales abaratan el coste y la facilidad de producción y diseminación de información. El resultado es que hay mucha más información y más fácilmente accesible que nunca (Metzger 2007).

Según el *Digital Future Report*⁹¹, el 80% de los adultos usuarios de internet consideran que Internet es una fuente de información más importante que la televisión (80%), la radio (63%) y los periódicos (63%) (*Center for the Digital Future*⁹², 2008). Sin embargo, una gran mayoría de los usuarios de internet constataban que solo la mitad o menos de la información que encontraban en la red era creíble (*Center for the Digital Future*, 2009).

Este hecho levanta el problema de la credibilidad de las fuentes digitales, ya que no existen estándares universales para publicar información en internet: cualquiera puede publicar contenidos y esta información puede ser fácilmente alterada, plagiada, o creada anónimamente bajo falsos objetivos (Metzger 2007, Fritch y Cromwell, 2001; Johnson y Kaye, 2000; Rieh 2002).

En los últimos años se han realizado variados estudios comparando la relativa credibilidad de los medios nativos *online* (especialmente blogs) respecto a canales más tradicionales (Johnson y Kaye, 2010; Metzger et al., 2010; Mitchelstein y Boczkowski, 2010, Chung et al., 2010; Metzger et al., 2003).

En una fase inicial, muchos de estos estudios arrojaban resultados poco determinantes sobre la credibilidad de internet como fuente de información respecto a los medios tradicionales (Johnson y Kaye, 1998, 2000, 2009), muy condicionados por cómo se medía la credibilidad en cada caso. La mayoría de estos estudios se centran en la fuente, mensaje y dimensiones tradicionales de los medios como por ejemplo, la extensión del mensaje, estructura o la comprensión (Metzger et al., 2003).

La tendencia general ha sido ir pasando de la visión de Flanagin y Metzger (2000) de que “Internet es tan creíble como la televisión, la radio y las revistas, pero no tanto como los periódicos” a la de Johnson y Kaye (1998, 2000) de que en general, “los medios digitales (blogs) son más creíbles que la prensa tradicional y los medios *broadcast* (TV y radio)”. Esta nueva visión se basa en la percepción de internet como independientes frente a los conglomerados de medios (Singer, 2006; Andrews, 2003), o por su capacidad de

⁹¹ Informe del Futuro Digital.

⁹² Centro para el Futuro Digital.

proporcionar una discusión más abierta y profunda con diferentes que los medios tradicionales (Bruns, 2006; Lasica,2002).

Pero la omnipresencia de la Web 2.0 está cambiando la manera en cómo los medios tradicionales generan y priorizan sus contenidos: cada vez les cuesta más ignorar el contenido originado en internet, que pasa a incorporarse a sus publicaciones (Pang et al., 2014). Igualmente, la creciente incorporación en masa de los medios y fuentes tradicionales (como las cabeceras de prensa, radio o televisión, o diferentes instituciones académicas) al entorno digital (Benton, 2015) cada vez más hacen difícil el encontrar diferencias en estas dimensiones cuando comparamos fuentes *online* y tradicionales, ya que en muchos casos la información de ambas es exactamente la mismo.

La tecnología como mediador de la credibilidad

Ante la nueva realidad de introducción de los medios tradicionales en el entorno digital, el trabajo de Chung, et al., 2012, se enfoca en el valor añadido de las fuentes digitales a la credibilidad desde una perspectiva tecnológica. El estudio determina que hay una serie de factores nativos de internet que añaden un componente de credibilidad a cualquier fuente de información digital: *interactividad, hipertextualidad y multimedia*.

- *Interactividad*: es una variable que refleja el grado en el cual la audiencia puede interactuar con el contenido (Chung, 2008; Rafaeli y Sudweeks, 1997). En los medios tradicionales la audiencia puede controlar qué mensajes reciben pero no tienen ningún control sobre esos mismos mensajes. Por ejemplo en TV o radio están limitados a seleccionar el canal y recibir el contenido. Pero en los medios digitales además se puede responder a los mensajes, permitiendo una experiencia más adecuada a sus necesidades (Johnson y Kaye, 2010, Metzger et al., 2010; Bruns, 2005). Las fuentes digitales de información incorporan foros o chats sobre la temática, tableros de opiniones. bases de datos navegables, información biográfica sobre el autor, *links* para contactar via *e-mail*, y herramientas para compartir los contenidos con otros usuarios (Himmelboim, 2010; Dimitrova et al., 2003; Dibeau y Garrison, 2001). Los estudios de Kim (2012) y Chung (2008)

demuestran que la credibilidad de los medios digitales está mediada por la interacción que hacen los lectores con los contenidos y con otros usuarios.

Parece que hay un fuerte consenso en la literatura sobre la positiva aportación de la interactividad a la cuestión de la credibilidad.

En la Tabla 3.5. podemos observar las dimensiones que aporta la interactividad a los medios *online* según diferentes autores.

- *Multimedia*: se refiere a la capacidad de las fuentes digitales de información para integrar textos, gráficas, imágenes (a veces en movimiento) y sonido, modificando los formatos de los contenidos para contar los mensajes más efectivamente (Kim, 2012; Carpenter, 2010; Wise et al., 2009). Estos elementos añaden valor a la información al representar la convergencia de todos los formatos tradicionales (Dimitrova et al., 2003; Wise et al., 2009).
- *Hipertextualidad*: la capacidad de los medios y fuentes de información *online* de conectar historias, archivos y recursos a través de los hipervínculos contenidos en el cuerpo del contenido. La hipertextualidad, una característica fundamental de Internet (Deuze, 2001) permite, simplemente clickando en una palabra, frase o imagen gráfica, conectar con otros espacios del site o con webs muy diferentes (Carpenter, 2010; Deuze, 2003; Hall, 2001).

La estructura de hipervínculos en los contenidos permite al usuario jugar un rol activo en la búsqueda de información adicional añadiendo información de referencia para proporcionar contexto (Dimitrova y Neznaski, 2006), lo que además contribuye a reforzar su experiencia interactiva (Sundar et al., 2010), ayudando a los usuarios a buscar y profundizar en sus propios intereses. La importancia de la hipertextualidad en la credibilidad es tal que hasta los motores de búsqueda como Google cuentan el número de hipervínculos que dirigen a una página web como indicador de su importancia (Zeng y Wang, 2009).

Tabla 3.5.: Dimensiones de la interactividad de los medios *online*.

Dimensiones de la Interactividad de los medios <i>online</i> según diferentes autores	
Heeter (1989)	Complejidad de elección disponible Nivel de esfuerzo necesario Responsividad para el usuario Información de monitorización Facilidad de añadir información Facilitación de comunicación interpersonal
Massey and Levy (1999)	Complejidad de elección disponible Responsividad para el usuario Facilidad de añadir información Facilitación de comunicación interpersonal
Chung (2008)	Incremento en la elección de información por el usuario Personalización del seguimiento del contenido o autor Customización de opciones Oportunidades para la comunicación interpersonal
Opgenhaffen y D'Haenens (2009)	Control sobre el contenido basado en análisis sobre el contenido Elección de frecuencia Elección de categorías Búsqueda de contenidos por palabras clave Posibilidad de personalizar contenido Posibilidad de imprimir el mensaje

Fuente: *Elaboración propia, adaptado de Chung et al., (2012).*

Evolución de la credibilidad en los entornos tecnológicos

Volviendo al concepto de Fogg y Tseng (1999) de que la “información creíble” es aquella en la que se puede confiar, estos autores desarrollan un inventario de situaciones sobre la importancia de la credibilidad en las interacciones entre los humanos y las computadoras:

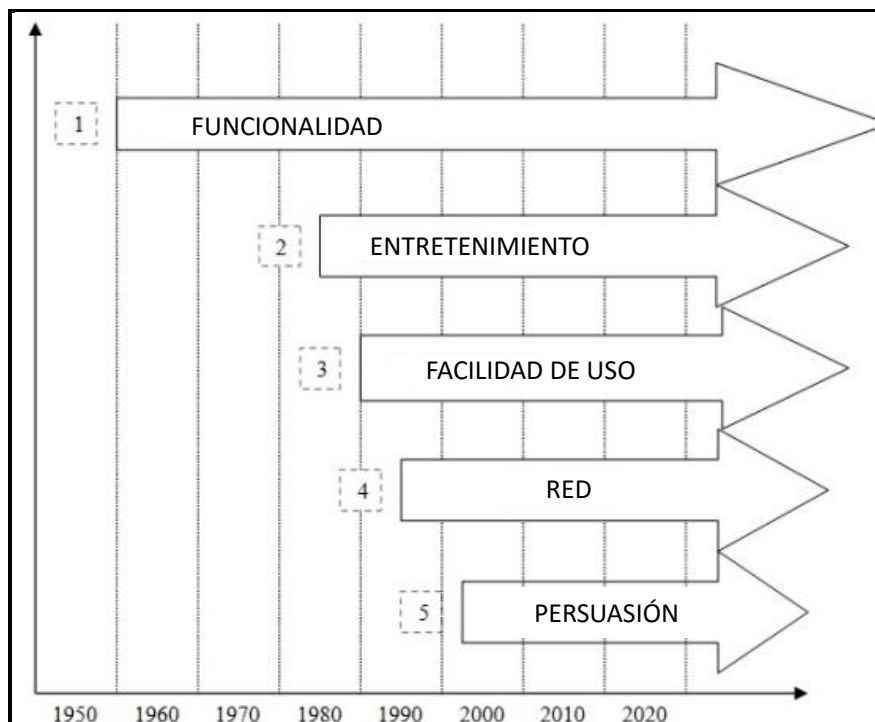
- Las computadoras operan como depósitos de conocimiento de información estática o dinámica.

- Las computadoras entrenan a los usuarios.
- Las computadoras reportan resultados.
- Las computadoras reportan actuaciones.
- Las computadoras informan sobre su propio estado.
- Las computadoras funcionan de manera simultánea.
- Las computadoras crean entornos virtuales.

Estas interacciones sugieren que progresivamente se deposita un mayor grado de confianza en la interacción con los entornos tecnológicos y por tanto implícitamente aumenta la capacidad de persuasión de los mismos.

El desarrollo espectacular de las tecnologías es plasmado por Fogg (2003) en un gráfico que representa a las grandes olas de los sistemas informáticos. La tecnología puede cambiar las actitudes y comportamientos: los instrumentos creíbles, los medios de comunicación creíbles y actores sociales creíbles repercuten en el aumento del poder de persuasión.

Gráfico 3.1.: Principales olas en los sistemas de información.



Fuente: Fogg, 2003.

La credibilidad en las webs

La conexión entre credibilidad y persuasión en el entorno *online* es muy importante. Obtener credibilidad para un website es crear la posibilidad de cambiar actitudes y comportamientos.

Según Hong (2006), la credibilidad de una web, considerada como mensaje y estructura, consiste en 5 dimensiones:

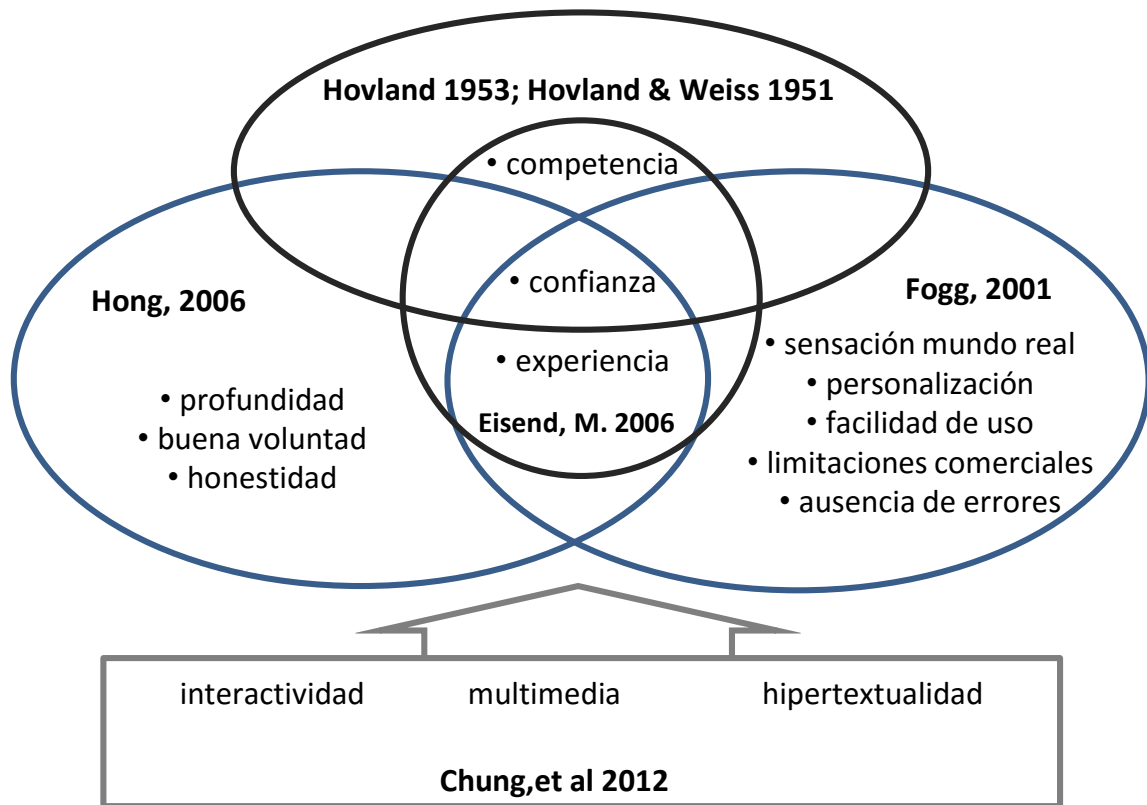
- experiencia,
- buena voluntad,
- confiabilidad,
- profundidad y
- honestidad.

El trabajo de Fogg (2001) a su vez revela siete factores de credibilidad para una web:

- crear una sensación de realidad (incluyendo elementos que subrayan la naturaleza física de lo que se presenta como direcciones físicas, fotos de empleados o autor),
- facilidad del uso del site,
- inclusión de de elementos de expertos (como referencias o comentarios),
- inclusión de elementos de confianza (como links a otros contenidos o fuentes,
- personalización de los contenidos a la experiencia de usuario,
- evitar llenarlo con contenidos comerciales, y
- evitar errores y *typos*⁹³ que pueden hacer decrecer la credibilidad.

⁹³ Errores tipográficos o faltas de ortografía.

Figura 3.4.: Principales dimensiones de la credibilidad de diferentes estudios y las aportaciones a la misma de la tecnología digital.



Fuente: Elaboración propia.

3.5. Resumen del capítulo.

Como se puede apreciar por la revisión de la literatura, a lo largo de la historia, el marketing ha ido evolucionando según lo hacían los mercados y los consumidores. Desde una fase inicial basada en la producción ha ido incorporando elementos sociales (Kotler, 1992) y relacionales (Greyser, 1997) que le han aportado riqueza y profundidad.

En una revisión más moderna, se observa el marketing ha adoptado un enfoque corporativo en el que el *stakeholder* es el centro y por tanto la reputación corporativa pasa a ser una de sus disciplinas clave (Balmer y Greyser, 2006).

En paralelo con este tipo de enfoques, el desarrollo de internet, especialmente a partir de la Web 2.0, genera un entorno tecnológico que aporta nuevas herramientas y dinámicas al marketing (Moran et al., 2014; Román, 2005; Deighton y Barwise, 2001).

Por un lado se desarrollan nuevos canales de venta y comunicación *online* multidispositivo que elevan a cotas desconocidas los conceptos de segmentación, medición e interactividad (Moran y Hunt, 2014; Parker, 2014; Martín y Quero, 2004, Kiang et al., 2000; Peterson et al., 1997; Alba et al., 1997; Hoffman y Novak 1996) con el consumidor.

Por otro, la penetración de internet en el consumidor transforma profundamente la manera en la que éste consume, crea y transmite información (Levine et al., 1999), empoderándole frente a las corporaciones (Dijksman, 2015; Orozco y Muñoz, 2012). Por si fuera poco, el entorno tecnológico, lejos de restarle credibilidad a la información que surge en los medios nativos, se la añade intrínsecamente (Fogg, 2001).

Estas dinámicas hacen que surja con fuerza el concepto de marketing digital, cuya propuesta de definición es la siguiente:

“marketing digital es el marketing que utiliza cualquier forma de plataforma interactiva o canal digital para conocer, alcanzar, informar, involucrar, adquirir, retener y relacionarse con los consumidores, clientes y *stakeholders*”.

En este nuevo ecosistema la empresa debe aprender a gestionar su marketing de una manera integral aunando el marketing *online* y el *offline* ya que la utilización integral tanto de acciones como de canales *online* como *offline* genera retroalimentación entre ambos y mejora los resultados globales (Keller y Fay, 2009; Duffy, 2004; Ilfield y Winer, 2002).

Y dentro de este marketing digital la reputación digital se convierte en uno de los ejes principales sobre los que las empresas empiezan a actuar (Hong y Kim, 2015; Dijksman, 2015), no sólo por su importancia corporativa, sino también por el efecto mediador sobre las diferentes fases del marketing digital ya que, como hemos visto, la relación entre marcas y consumidores bajo el enfoque de reputación social toca directa o

indirectamente a todas las fases del modelo de marketing digital, ya que gracias a ella, las marcas pueden llegar a darse a conocer, generar tráfico a sus *sites* de manera social, contribuir al proceso de conversión, construir una relación con el consumidor en el espacio social para que se convierta en apóstol de la marca que a su vez, al ser pública sirve para generar notoriedad, tráfico y confianza a terceros consumidores, en una rueda sin fin.

Por todo ello, en este *totum revolutum* la necesidad para las empresas de conocer, controlar y por tanto medir la reputación digital, cobra aún si cabe mayor relevancia ya que debido al crecimiento exponencial del uso de internet entre los *stakeholders*, esta se constituye en una porción cada vez más amplia de la reputación corporativa global.

En el próximo capítulo intentaremos entender cómo desarrollar metodologías de investigación para fenómenos sociales con el objetivo de proponer más adelante un modelo de reputación digital.

4. METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN PARA MEDICIÓN DE FENÓMENOS SOCIALES.

“Algo no puede ser medido hasta que no se sabe lo que se quiere medir”.

Wartick, (2002).

Como ya hemos podido intuir a lo largo de los capítulos anteriores, la importancia de la reputación corporativa, especialmente en el mundo digital, tanto para empresas y mundo académico, genera la imperiosa necesidad de poder medirla.

“La medición de la reputación corporativa con precisión es crucial si se quiere gestionar” (Fombrun y Foss, 2001). Las corporaciones necesitan saber en qué punto están respecto a la reputación, si se ha alcanzado el nivel que se proponía, cuales son las desviaciones respecto al pasado, al objetivo y a la competencia.

En paralelo, el *Marketing Science Institute* establece entre sus tres primeras prioridades para 2014-16, el desarrollo de investigación de mercado para entornos ricos en datos, y la medición y comunicación del valor de las actividades e inversiones en marketing. Por tanto el análisis de la medición de la reputación corporativa *online* entra de lleno en este foco.

Por otro lado, la medición es una de las tareas más complejas en la investigación de campos de Ciencias Sociales como el marketing. Como decía Churchill (1979), el padre de la medición en el mundo del marketing “los expertos de marketing deben estar atragantándose con sus propias medidas”.

El caso específico de la reputación es especialmente espinoso, ya que por un lado como hemos visto hay confusión en su definición y por otro lado “prolifera las medidas de reputación, fomentando el caos y la confusión acerca de los activos de reputación de la empresa” como describen Fombrun y Foss (2001).

Es interesante por tanto que analicemos los métodos de desarrollo de medición a nuestro alcance para estudiar su empleo en el desarrollo de un modelo propio de reputación digital.

4.1. Concepto de medición.

Ninguna ciencia aborda su objeto específico en su plenitud concreta. Todas las ciencias seleccionan determinadas propiedades de su objeto e intentan establecer entre ellas relaciones recíprocas. El descubrimiento de tales relaciones constituye el fin último de toda investigación científica. Sin embargo, en las ciencias sociales, la elección de las propiedades estratégicas constituye, en sí misma, un problema esencial (Lazarsfeld, 2005).

En este terreno, no existe todavía una terminología rigurosa. Así, estas propiedades reciben a veces el nombre de aspectos o atributos, pero a menudo se recurre al término matemático de “variable”. Por su parte, la atribución de determinadas propiedades al objeto recibe el nombre de descripción, clasificación o medida. El investigador social utiliza el término “medida” en un sentido más amplio que el que le atribuyen el físico o el biólogo. Si observa que, dentro de una organización, un determinado servicio experimenta un grado de satisfacción en el trabajo más elevado que el de los demás servicios, el investigador social afirma que ha realizado una medida, aun en el caso de que ésta no haya sido expresada numéricamente. No obstante, es preciso conseguir medidas en el sentido tradicional de la palabra mediante la construcción de métricas precisas.

Técnicamente el proceso de medida implica “reglas para asignar números a objetos para representar cantidades de atributos” (Nunnally, 1967). Esta definición implica dos nociones:

- Primero, son los atributos de los objetos los que se miden, no los propios objetos.

- Segundo, la definición no especifica las reglas por la que se asignan los números a los atributos.

Sin embargo, el rigor con el que se especifiquen las reglas y la habilidad con la que se apliquen determinará si el constructo ha sido capturado por la medida.

Académicamente el concepto de medición no ha cambiado mucho con el tiempo. Casi 40 años después nos seguimos encontrando con las mismas definiciones (Malhotra, 2004): “medición es la asignación de números u otros símbolos a las características de los objetos de acuerdo con ciertas reglas preestablecidas para representar la realidad”. El aspecto más importante de la medición es la especificación de las reglas para asignar números a las características.

En paralelo, medir implica también comparar. Para la organización es clave saber si se han cumplido o no los objetivos fijados, si se ha cubierto el nivel de ventas esperado, si la situación en el mercado es mejor/peor o similar al competidor X (Blasco y Martínez, 2001). El cumplimiento o no de los mismos se utiliza como la medida del éxito o fracaso de las actividades de marketing y por ende de sus responsables.

La medición en la organización.

Para la empresa lo que no se puede medir no se puede gestionar. Por ello, las organizaciones establecen indicadores (KPIs⁹⁴), también denominados métricas, que les permiten evaluar sus resultados. Desde la perspectiva empresarial, una métrica no es más que un cálculo entre magnitudes que tienen cierta relación, por eso se pueden comparar (Domínguez Doncel, 2010). Igualmente Ambler (2001) define las métricas como una medida del resultado que los altos ejecutivos de una organización deben revisar periódicamente y que se ocupa de la totalidad del negocio. Para que una métrica pueda indicar medida debe cumplir ciertos requisitos como precisión, consistencia o suficiencia.

⁹⁴ *Key Performance Indicators*: Indicadores Clave del Funcionamiento.

Las métricas, o indicadores, no se deben estudiar solos, sino que se deben comparar con otros históricos, de años anteriores dentro de la compañía; indicadores presupuestados para un determinado periodo de tiempo; métricas sectoriales que permitan comprobar que el comportamiento de la empresa está en línea con el del sector; indicadores de competidores, muy interesantes aunque difíciles de conseguir normalmente.

Según Fernández (2012), la utilización y el desarrollo de métricas dentro de una compañía permiten analizar la productividad, la eficiencia y la eficacia.

- *Rentabilidad o productividad*: comparación de los resultados obtenidos (beneficios, importe de las ventas, unidades vendidas, número de clientes, etc.) con los recursos (gastos, inversiones) empleados para ello; tratando de obtener cocientes con el mayor valor posible.
- *Eficacia*: comparación de los resultados previstos (ventas, beneficios, clientes, etc.) con los resultados realmente obtenidos. Interesa, en este caso, que sean iguales o menores que la unidad.
- *Eficiencia*: comparación de los gastos que se preveían con los que realmente se han producido. El sistema será más eficiente cuando consiga sus objetivos consumiendo el mínimo posible.

Además el desarrollo de métricas busca el equilibrio entre los objetivos a largo, a medio y a corto plazo; entre las medidas puramente financieras y las no financieras.

Por tanto, son necesarias métricas de carácter no financiero y preventivo, que permitan anticipar medidas que reduzcan las desviaciones (Ambler, 2001). No hay que olvidar que las métricas estrictamente financieras muestran el pasado y que en muchas ocasiones, solo permiten acciones correctoras no siempre posibles.

Un buen ejemplo de métrica no financiera es el caso de las métricas de la reputación: un sistema de medida sobre intangibles, basado en la medición de actitudes, opiniones y las creencias.

4.2. Elementos de la medición.

No se puede iniciar ningún estudio sin formular primeramente el problema a analizar. Algo no puede ser medido hasta que no se sabe lo que se quiere medir (Wartick, (2002). Para ello hay que identificar una pregunta, plantear una hipótesis o fijar unos objetivos de investigación.

Independientemente de la forma que adopte el problema, ésta involucrará ciertos conceptos o variables, cuyas relaciones deberán contrastarse. Dichos conceptos o variables son los que tendrán que ser medidos para ser operativos. Es decir, el objetivo de la medición es traducir las características y propiedades de interés del objeto de estudio en términos que permitan su análisis por parte del investigador (Olavarrieta, 1995).

De este modo, la medición se podría definir como

“el proceso de asignar numerales, números y otros símbolos a propiedades empíricas o variables –si son observables– o, en algunos casos, a indicadores de dichas propiedades –si no son directamente observables– conforme a ciertas reglas” (Malhotra, 2004).

Como explican Davis et al., (1988), todo proceso de medición involucra tres elementos:

1. *Variables, conceptos o propiedades empíricas* de un elemento, que en el caso de las disciplinas de empresa son generalmente inobservables.

2. *El uso de número o numerales* para representar dichos eventos.
3. *Un conjunto de reglas* para asignar dichos números o numerales a los fenómenos observados o a los indicadores de variables –conceptos– inobservables.

Fernández (2012) distingue tres diferentes elementos asociados con el objeto de la medición: concepto, constructo y métrica.

- *Concepto*: Representa alguna idea básica que se tiene con respecto a las características del objeto de estudio. Aunque, en general, los conceptos más interesantes y materia de estudio en las ciencias sociales son abstractos y complejos. Además, también se caracterizan por estar asociados a los modelos y teorías usados en las disciplinas.
- *Constructo*: A pesar de que en mucha de la literatura acerca de la medición y la metodología en marketing se utilizan los términos “concepto” y “constructo” indistintamente, cada vez son más los autores que los diferencian. Para Edwards y Bagozzi (2000), un constructo es
“un término conceptual usado para describir un fenómeno de interés teórico.”

Un constructo (de *construct* en inglés) por tanto es un término diseñado específicamente para un propósito científico determinado, generalmente para organizar el conocimiento y dirigir la investigación (Peter, 1981). Una distinción más práctica entre concepto y constructo es que el primero está relacionado con investigaciones conceptuales o que desarrollan hipótesis. En cambio, en investigaciones donde es necesario realizar mediciones y trabajar con conceptos operativos, es preferible hablar de constructos hipotéticos. Muchas veces los constructos están definidos en función de otros conceptos o de la ubicación de éstos dentro de una red conceptual o nomológica (Olavarrieta, 1995).

Seguendo el marco sugerido por McGuire (1989), todos los constructos pueden ser conceptualizados en términos de un *objeto* focal (físico o perceptual) y una dimensión o juicio llamado *atributo o ítem*.

- *Métrica*: es un elemento que se usa para poder inferir un valor válido y fiable del concepto que se quiere medir. Estas dos propiedades psicométricas son indispensables y se encuentran íntimamente relacionadas, ya que no existe validez si no hay fiabilidad (Peter, 1979).

4.3. Procesos de construcción de modelos y escalas.

Como Wrenn (1997) afirma, cuando se pretenden medir las propiedades de un constructo, lo que se busca es obtener una relación entre las características del sistema numérico empleado y las características de la propiedad medida. Para ello se pueden diseñar diferentes tipos de herramientas, entre las que destacan las escalas de medición.

Las escalas de medición son un elemento crucial en la investigación de marketing para medir variables aparentemente inobservables como las actitudes, opiniones y las creencias, que es el caso de la reputación corporativa.

Se define como “elaboración de escalas como el proceso de establecimiento de reglas para la asignación numérica en la medición. Es por tanto el proceso por el que se diseña y calibra un dispositivo de medición, y la forma en que se asignan números (u otros índices), valores de escala a diferentes cantidades del rasgo, atributo o característica que se esté midiendo”.

Aunque hay muchos tipos de escalas, dos son los tipos más usados en ciencias sociales: unidimensionales o multidimensionales:

- *Escalas unidimensionales*: permiten ordenar las respuestas respecto a un único atributo o ítem. Cada uno de los objetos a escalar recibirá un único valor en la escala.
- *Escalas multidimensionales*. Las técnicas de elaboración de escalas multidimensionales se usan en casos de grandes cantidades de datos en relativamente pocos parámetros”. En este caso, cada objeto a escalar recibirá un valor por cada dimensión o atributo implicados.

Normalmente se escogerá un tipo u otro de escala en función del número de dimensiones encontradas en el constructo a evaluar. Históricamente, los investigadores de muchas disciplinas han favorecido el uso de las escalas multidimensionales en fenómenos cognitivos y afectivos debido a los beneficios percibidos por su fiabilidad y validez, reservando las escalas unidimensionales para conceptos relacionados con las conductas.

Para el área de marketing, Churchill (1979) recomienda las escalas multidimensionales, ya que:

- Un ítem único normalmente tiene considerable unicidad o especificidad por lo que cada uno tiende a tener baja correlación con los atributos medidos y tiende a correlacionar con otros atributos.
- Un único atributo tiende a categorizar a las personas en un número de grupos relativamente pequeños.
- Los atributos únicos tienden a tener errores de medición, ya que producen resultados poco fiables en el sentido en que la misma posición en la escala no suele chequearse en sucesivas réplicas de la medida.

Por si fueran poco estas razones, Jacoby (1978) aporta la siguiente pregunta para favorecer la multidimensionalidad: “¿Cómo de comfortable nos sentiríamos si nuestra inteligencia se midiera bajo la base de una única pregunta?”.

En el caso específico de la medición de la reputación se ha ido evolucionando desde escalas unidimensionales (Caruana, 2002, Doney y Cannon; 1997; Anderson y Robertson 1995) a la línea más reciente que lo considera un constructo multidimensional y por tanto emplea escalas multidimensionales (Ruiz et al., 2012; Walsh et al 2009; Martín y Navas, 2006; Davies y Chun, 2002, Roberts y Dowling, 2002; Dowling, 2001).

Como ya se ha señalado anteriormente, los modelos de medición basados en escalas unidimensionales, aunque puedan señalar si la reputación de una compañía es buena o mala, no nos permite indagar en por qué las organizaciones tienen buena o mala reputación y además dificultan la comparación entre diferentes empresas (Chun, 2005; Brown y Dacin, 1997). Por el contrario los modelos basados en medidas multidimensionales son más exhaustivos y prácticos desde una perspectiva de aplicación en la empresa.

La construcción de una escala es un proceso complejo, que requiere experiencia y habilidad Bassi (2011). Como recoge Fernández (2012), se trata de asegurar que la herramienta diseñada sea lo más correcta desde el punto de vista psicométrico y para ello existe un gran número de directrices o procedimientos recomendados en la literatura.

Los primeros artículos de marketing sobre este tema aparecieron durante la década de los años 70's del pasado siglo. De manera especial destacan dos trabajos a los que toda la literatura posterior hace referencia.

Por un lado, Peter (1979) revisa la teoría clásica de la fiabilidad y la medición, discutiendo conceptos básicos y evaluando los procedimientos utilizados en la investigación de marketing. Además este investigador introduce la teoría de la generalización, –en la que se utiliza el análisis de la varianza para interpretar las fuentes de error–, suministrando un enfoque conceptual y operativamente unificado que permite enfrentarse a los problemas de fiabilidad. Posteriormente, aplica la evaluación de la fiabilidad al comportamiento del consumidor.

Por otro lado Churchill (1979), propone una metodología, a modo de protocolo, con el que medir los constructos de interés para la disciplina de marketing, de manera que se garanticen las deseables propiedades de validez y fiabilidad:

- *Una medida es válida* cuando las diferencias en los resultados reflejan diferencias reales respecto a las características que se quieren medir y nada más.
- *Una medida es fiable* si otra medida independiente pero comparable sobre el mismo constructo de un mismo objeto presenta los mismos resultados. La confianza depende de en cuanto las variaciones de los resultados son debidas al azar.

Si una medida es válida esa medida es fiable, pero no necesariamente lo opuesto. Por eso se dice que la fiabilidad es necesaria pero no suficiente para la validez. Fiabilidad solo proporciona evidencias negativas de la validez de la medida.

Proceso de construcción de escala de medición de Churchill.

El procedimiento que propone Churchill (1979) es una secuencia que abarca desde la definición del constructo y su dominio, pasando por la validez, fiabilidad y dimensionalidad de la escala hasta su generalización. Sólo es aplicable para escalas multidimensionales.

En los diferentes pasos del desarrollo de la escala, se utilizan diversos instrumentos estadísticos como se detalla a continuación.

1. *Dominio del constructo*: consiste en la especificación del dominio y la definición del constructo. Implica identificar qué está incluido y que está excluido del dominio así como su dimensionalidad a priori. Previo a esta fase es clave una minuciosa revisión de la literatura.

2. *Generación de ítems*: consiste en generar los ítems o atributos que capturan el constructo según se ha especificado previamente. Para definirlos, además la información producto de la revisión de la literatura, se podrán contar con opiniones de expertos en la materia, así como la ayuda de focus groups.

3. *Recogida de datos*: en esta fase se acude al campo intentando minimizar las causas típicas que suelen hacer que la medida difiera con el objeto a medir (Selltiz et al., 1976):
 - i. Diferencias reales en características relativamente estables que afectan la medida, por ejemplo la capacidad o incapacidad de una persona de expresar sus sentimientos.
 - ii. Factores personales transitorios, por ejemplo el estado de humor de una persona, o el cansancio.
 - iii. Factores situacionales, por ejemplo si la entrevista se ha realizado en casa o en la oficina.
 - iv. Variaciones en el administrador, por ejemplo un cambio en el entrevistador.
 - v. Administración de los atributos, por ejemplo si cambian el orden o la definición.
 - vi. Falta de claridad de los instrumentos de medida, por ejemplo preguntas vagas o ambiguas que se pueden interpretar en diferentes sentidos.
 - vii. Factores mecánicos, por ejemplo marcar la casilla incorrecta porque está codificada erróneamente.

4. *Purificación de la medida*: los ítems incluidos a priori deben mostrar validez de contenido, es decir, ser consistentes con el dominio teórico propuesto para el constructo. Así mismo, deben ser revisados por jueces con experiencia en la literatura de referencia y realizarse algunos estudios piloto en muestras de la población objetivo. Igualmente los ítems deben de ser juzgados por su facilidad de lectura, claridad y redundancia. Basándose en estos criterios, aquellos que sean innecesarios deben eliminarse y los que no estén claros, redactarse de nuevo. En

esta fase es posible incluir ítems que no aparecieron en la etapa anterior y que son relevantes para la escala. Recientemente destaca la aportación de Rossiter (2002) sobre esta etapa para la que propone un procedimiento nuevo (denominado C-OAR-SE) para medir constructos de marketing basado en la validez de contenido, mediante la utilización del juicio de expertos después de entrevistas con el público objetivo. En el estudio que se presenta se utiliza tanto un pre-test como la evaluación de jueces expertos en marketing.

5. *Evaluación de la fiabilidad*: una escala se considera fiable según el grado en que los resultados de diferentes mediciones de un mismo constructo coincidan. Como vimos anteriormente, la fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente de validez. Para evaluar la fiabilidad, los ítems se incluyen en un cuestionario que se administra a una muestra de participantes y con cuyos resultados se calculan los indicadores de fiabilidad. Tal y como proponen Churchill (1979) y otros autores, se toman como indicadores de fiabilidad las altas correlaciones entre los ítems (indican que los ítems hacen referencia a un único constructo), y bajas correlaciones inter-ítem, que indican que algunos elementos no son específicos del constructo y están produciendo errores. Además altas correlaciones inter-ítems junto con altas correlaciones de los ítems con el total muestran que la escala es internamente consistente. En este estudio se tiene también en cuenta el coeficiente del Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), que se recomienda como indicador de la consistencia interna de la escala junto con otros índices como la G de Guttman y la Y de SpearmanBrown.

En esta etapa también se evalúa la dimensionalidad de la escala. Puesto que el dominio de un constructo puede ser uni ó multi dimensional, se proponen diferentes instrumentos. Así, el análisis factorial es muy útil para determinar el número de dimensiones que subyacen en un constructo. La unidimensionalidad de una escala se considera un pre-requisito de la fiabilidad y la validez, por lo que si una escala es multidimensional la fiabilidad debe ser evaluada para cada dimensión. En este tema son destacables las contribuciones que han realizado Gerbing y Anderson (1988) quienes, basándose en los trabajos de Churchill (1979) y Peter (1979), describen un nuevo modelo para el desarrollo de escalas que

incorpora el análisis factorial confirmatorio para evaluar la unidimensionalidad. Siguiendo estas recomendaciones, se utilizará tanto el análisis factorial exploratorio como el confirmatorio.

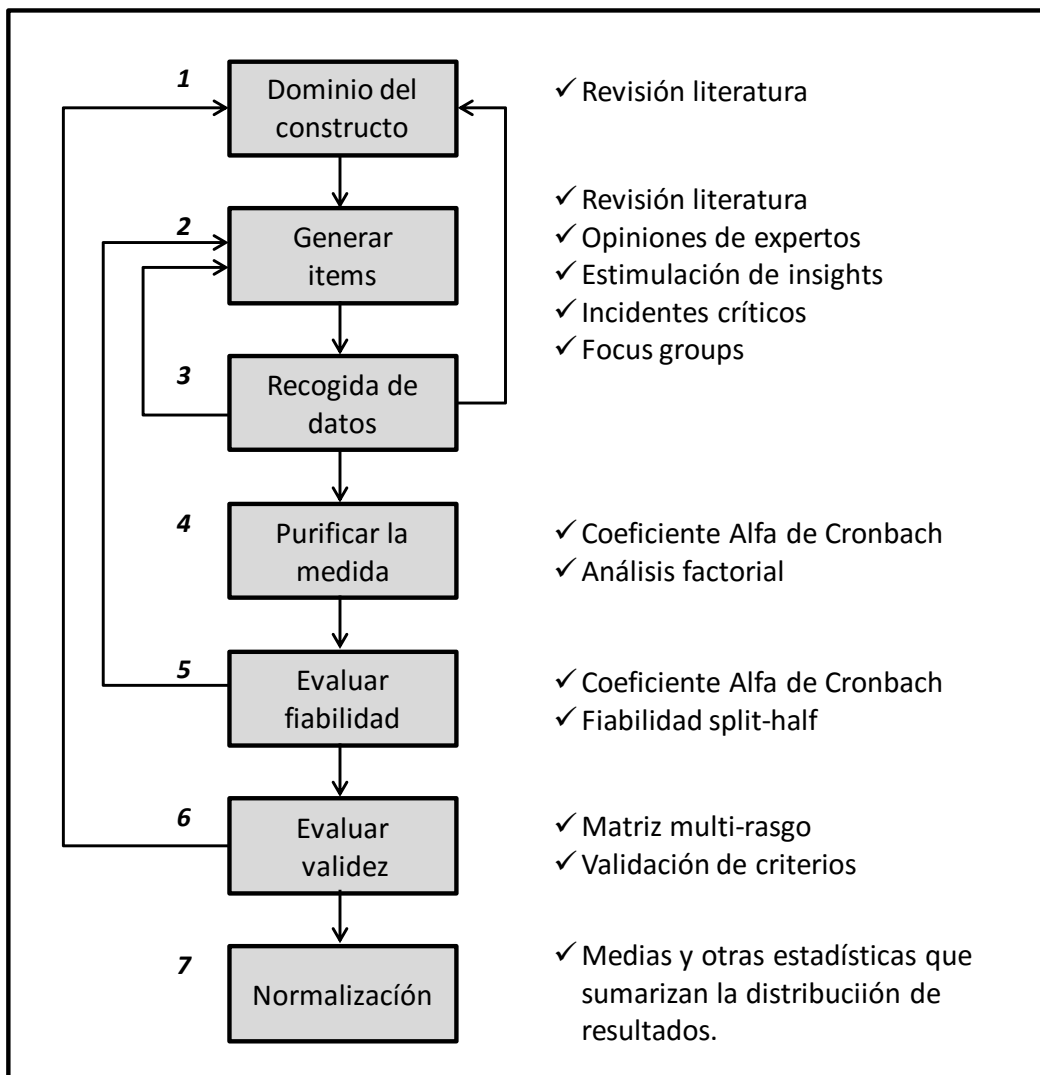
6. *Evaluación de la validez:* además de la validez de contenido, la dimensionalidad y la fiabilidad, a la hora de desarrollar una escala se debe tener en cuenta una serie de tipos de validez adicionales, incluyendo la validez de constructo, que se subdivide en validez convergente y discriminante.
 - i. determinar la amplitud con la que la escala correlaciona con otras diseñadas para medir el mismo objeto proporciona evidencia de validez convergente
 - ii. determinar la amplitud con la que la escala correlaciona con otras que se supone no evalúan el mismo concepto proporciona evidencias de validez discriminante.

Examinar si la escala se comporta como se esperaba en relación con otros constructos evalúa la validez de criterio (en inglés, criterion validity).

7. *Normalización:* el último paso consiste en determinar normas, por ejemplo evaluando la posición del individuo con respecto a las características medidas, mediante la comparación de la puntuación de una persona con las puntuaciones medias de otros.

Esta metodología, en la actualidad, se mantiene plenamente en vigor y es habitualmente usada en el diseño de escalas de marketing y específicamente de reputación corporativa. Como vimos en el capítulo 2, es la metodología que empleó prácticamente al pie de la letra Fombrun (1997) para el desarrollo de su *Reputation Quotient*.

Figura 4.1.: Proceso Churchill de construcción de una escala de medición.



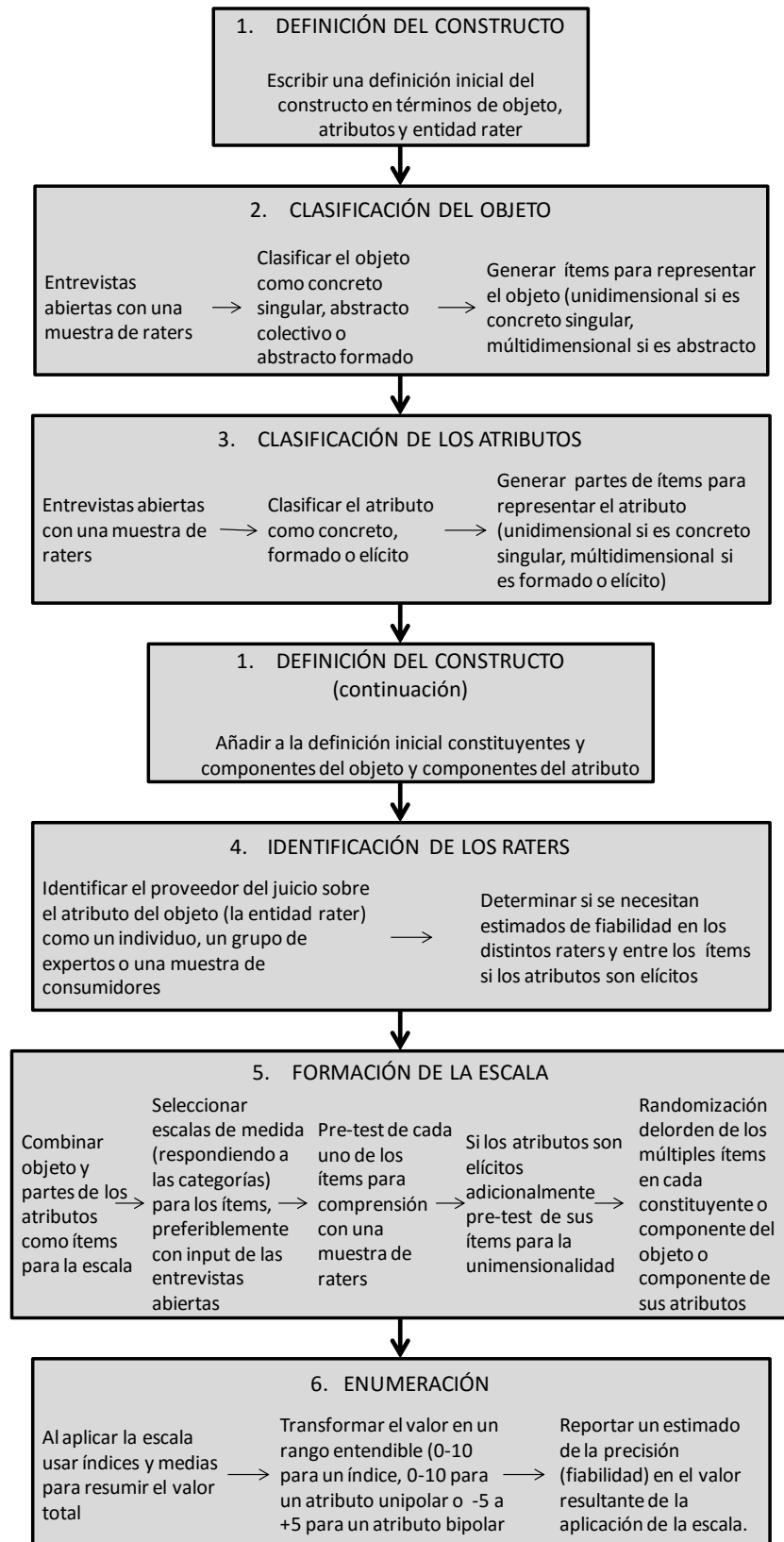
Fuente: Adaptación de Churchill (1979).

Proceso C-OAR-SE para el desarrollo de escalas.

C-OAR-SE es otro proceso de desarrollo de escalas heredero del de Churchill.

Creado en 2002 por Rossiter como un nuevo proceso para el desarrollo de escalas para la medición de constructos de marketing, está basado en la validez del contenido, establecido por el acuerdo de expertos después de entrevistas previas con los que proporcionan las respuestas.

Figura 4.2.: Proceso C-OAR-SE de construcción de una escala de medición.



Fuente: Adaptado de Rossiter (2002).

Sus siglas indican su metodología:

1. *Construct definition* (definición del constructo).
2. *Object classification* (clasificación del objeto).
3. *Attribute classification* (clasificación del atributo).
4. *Rater identification* (identificación del juez. la persona o grupos de personas que responde al cuestionario).
5. *Scale formation* (formación de la escala).
6. *Enumeration and reporting* (enumeración y reporting).

En C-OAR-SE, los constructos se definen en terminos de Objeto, Atributo y entidad Rater. La clasificación de Objetos y Atributos producen un marco (6 tipos de escalas) que define cuando usar escalas unidimensionales o multidimensionales. La entidad Rater determina la fiabilidad.

4.3.1. Validez de una escala.

Si bien siempre ha sido considerada el aspecto central de la psicometría, también se podría decir, sin correr el riesgo de equivocarse, que la validez es el más difícil de definir (Martínez Arias, 1996).

La validez puede definirse como la mejor aproximación disponible a la verdad de una proposición dada, inferencia o conclusión. No se refiere a los elementos de la investigación (muestra, diseño o medición), error cometido por muchos investigadores. Solo una conclusión, una inferencia o una proposición pueden tener validez (Trochim y Donnelly, 2008).

Como aporta Fernández (2012), convencionalmente, la validez se define como el grado en que un instrumento mide lo que pretende medir, pero durante la década de los ochenta, fueron apareciendo diferentes definiciones y planteamientos: validez concurrente, predictiva, aparente, de contenido, de constructo, de criterio...

Se dice que un instrumento es válido cuando mide el concepto o atributo que pretendemos medir. Actualmente se tiende a pensar que lo que se valida no es el test, sino las inferencias hechas a partir del mismo; por tanto, cada tipo de inferencia requerirá una estrategia de validación diferente.

- *Validez de contenido*, validez «lógica» o validez «por definición»: Este tipo de validez hace referencia a si el instrumento contiene las dimensiones e ítems representativos de todas las dimensiones que forman la definición del concepto y si su número es proporcional a la importancia que concede la teoría a cada una de las dimensiones de la definición. La validez del test viene dada por el grado en que sus ítems representan la variable (dominio de contenidos o conductas) que se intenta medir.
- *Validez de criterio*: Constituye la relación entre una variable externa, un índice o un indicador del concepto objeto de la medición y el instrumento que se considera. En caso de no disponer de un patrón de referencia, gold standard, la validez de criterio suele establecerse mediante variables externas a la escala, relacionadas con el concepto a evaluar.
- *Validez concurrente*: Las correlaciones entre un test y un criterio se establecen en el mismo momento temporal.
- *Validez predictiva*: La variable criterio es un acontecimiento futuro que se intenta predecir mediante el resultado del instrumento de medición. Es decir, las medidas de criterio se toman posteriormente a las del test.

- *Validez de constructo o de concepto*: Se refiere al grado en que las relaciones entre los indicadores observables reproducen los constructos hipotéticos que representan. Tal validación se aborda desde un punto de vista externo, cual es la relación del test con otras medidas (validez nomológica); o interno, atendiendo a las relaciones entre los ítems del test (validez de rasgo).
- *Validez convergente-discriminante* (correlaciones del test con otras medidas del mismo constructo pero con distinto método frente a las de otros constructos con el mismo método): Se orienta a analizar si una matriz de relaciones entre diferentes instrumentos es coherente con lo esperable a partir del conocimiento teórico.

Numerosos autores estudiaron las posibles relaciones entre las diferentes aproximaciones a la validez con el objeto de aclarar esta confusión. Son especialmente relevantes los trabajos de Messick (1981) que integra las diferentes aproximaciones a la validez dentro de la validez de constructo. La conclusión de dicho autor es que hay una única validez, la de constructo que es el concepto unificador que integra consideraciones de contenido y de criterio, en un marco general para probar hipótesis racionales acerca de relaciones teóricamente relevantes. Para ellos la validez del constructo se refiere al grado con el que las inferencias pueden ser legítimamente hechas a partir de las operacionalizaciones en un estudio. Esto es, trasladar una idea o constructo a algo real y concreto para hacerlo operativo. La validez de un constructo, por lo tanto, es el grado con el cual el actual estudio refleja la idea, la conceptualización de la realidad. En otras palabras, es el grado de bondad con el que el instrumento diseñado mide el constructo reflejando la realidad (Trochim y Donnelly, 2008).

4.3.2. Fiabilidad de una escala.

En investigación, el término fiabilidad significa repetible o consistente. Una escala se considera fiable si nos facilita el mismo resultado una y otra vez, asumiendo que lo que se

está midiendo no varía. La fiabilidad es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable (Hair et al., 2005).

Según Trochim y Donnelly (2008), la fiabilidad tiene que ver con la calidad de la medición, con la consistencia al repetir las mediciones, o como afirma Martínez Arias (1996), la fiabilidad de una medida se refiere a que las variaciones en las puntuaciones se producen en ausencia de razones teóricas y/o empíricas para el cambio, por lo que las diferencias encontradas pueden atribuirse a errores aleatorios asociados al proceso de medición. Pero la fiabilidad también expresa el grado de precisión de la medida. Así pues, con una fiabilidad alta los sujetos medidos con un mismo instrumento en ocasiones sucesivas deberían quedar ordenados de manera semejante (Morales Vallejo, 2007).

La fiabilidad fue estudiada en la Teoría de los Valores “Verdaderos” (en inglés, *true score*). Esta teoría implica que la fiabilidad no se puede calcular sino estimar. Por ello, existe una gran variedad de tipos de fiabilidad y múltiples formas de estimar cada una de ellas.

Según esta teoría cada observación es un compuesto integrado por la suma de dos elementos: el nivel real de la respuesta en la medición y el error de medida (Hair et al., 2005), lo que se traduce en que la varianza de la medición es la suma de la varianza originada por las puntuaciones reales y la varianza originada por el error. Esto es importante puesto que nos recuerda que en casi todas las mediciones existe un componente de error. Una medida que no tenga error, tiene fiabilidad perfecta; una medida que no tenga puntuación verdadera tiene fiabilidad cero.

En resumen: cualquier medición contiene una cierta cantidad de error aleatorio, por lo que la puntuación empírica X es igual a la puntuación verdadera de la prueba, V , más un cierto error, e .

Una prueba fiable será aquella que estima el error de medida con precisión, para lo cual se consideran tres supuestos:

- que existe una puntuación verdadera que sería la media que se obtendría tras aplicar infinitas veces el test a esa persona;
- se asume que no hay correlación entre las puntuaciones verdaderas y los errores;
- y se asume que los errores en tests distintos no están correlacionados.

El error de medida.

La teoría del *true score* es un modelo conveniente y sencillo pero no es siempre una adecuada proyección de la realidad ya que asume que la naturaleza del error es aleatoria y no tiene efectos consistentes a lo largo de toda la muestra, por este motivo añade varianza a los datos pero no afecta a la media del grupo, lo que hace que se le denomine también *ruido*. Sin embargo no es del todo lógico pensar que siempre el error de medida tiene esa naturaleza, de hecho el error de medida puede ser sistemático. Cuando un factor afecta sistemáticamente a la medición de la variable a lo largo de la muestra, el error es sistemático. A diferencia del error de medida, el sistemático tiende a ser positiva o negativamente consistente, por ello se considera a veces como un sesgo en la medición (Trochim y Donnelly, 2008).

La teoría de la fiabilidad:

La fiabilidad es un ratio o fracción de la verdadera puntuación sobre la medición completa. Por lo tanto, se podrá decir que la fiabilidad es la proporción de verdad de la medición (Trochim y Donnelly 2008). Lo que se explica de acuerdo a la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Varianza de las puntuaciones verdaderas}}{\text{Varianza de la medición}}$$

Pero no se puede calcular la varianza de las puntuaciones verdaderas puesto que se desconocen, por lo tanto se deberían sustituir utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Covarianza } (X_1X_2)}{\text{Desviación típica } X_1 * \text{Desviación típica } X_2}$$

La correlación entre dos observaciones de una misma medida es un estimado de la fiabilidad. Es decir, la correlación de los datos obtenidos con un mismo instrumento administrado dos veces, nos da un estimado de la fiabilidad.

La fiabilidad presenta siempre valores comprendidos en el rango 0-1. El valor de la fiabilidad estimada nos indica la proporción de la varianza atribuible a los datos

verdaderos. Así pues una fiabilidad del 0,5 indica que la mitad de la varianza de las puntuaciones observadas es atribuible a los valores verdaderos y la otra mitad a los errores.

Cálculo de coeficientes de fiabilidad.

Según Trochim y Donelly (2008), existen cuatro tipos de estimadores de la fiabilidad. Cada uno de ellos lo hace de manera diferente:

1. *Fiabilidad inter jueces entre los calificadores u observadores*: se utiliza para evaluar el grado con el que diferentes observadores dan consistencia estimada al mismo fenómeno. Se utiliza cuando el método de investigación aplicado es la observación llevada a cabo por diferentes experimentadores u observadores (Trochim y Donelly, 2008). Los factores que influyen en el coeficiente de fiabilidad son la longitud del test y la variabilidad de la muestra.
2. *Fiabilidad test-retest (reproducibilidad)*: se refiere a la estabilidad temporal de la prueba siempre que se mantengan las condiciones de medición y de concepto. Evalúa por tanto la consistencia de un instrumento comparando los resultados obtenidos en dos momentos diferentes. Asume que no existen cambios sustanciales en las mediciones de un constructo realizadas en dos momentos diferentes (Peter, 1979). Su mayor inconveniente técnico es determinar el tiempo óptimo entre las dos ocasiones en las que se pasa la prueba, puesto que cuanto menor sea el lapso, mayor será la correlación. Al coeficiente así calculado suele denominarse de estabilidad. Autores como Churchill (1979) no lo recomiendan pues plantea problemas con el efecto memoria de los participantes.
3. *Fiabilidad de cuestionarios paralelos o formas paralelas*: consiste en correlacionar las puntuaciones obtenidas en una muestra para dos formas paralelas de un test, es decir, que miden lo mismo pero utilizando ítems distintos. En este caso se parte de una amplia batería de preguntas sobre un mismo constructo, que se dividen para formar dos cuestionarios. Estos dos instrumentos se administran a

una misma muestra, la correlación obtenida entre las respuestas será la fiabilidad estimada (Morales Vallejo, 2007). El esfuerzo adicional que requiere esta duplicidad constituye la principal limitación de la técnica. Este método plantea el problema de tener que generar un gran número de ítems que midan el mismo constructo, cuestión que no siempre es sencilla. Asimismo, asume que los dos cuestionarios producto de la división de los ítems son equivalentes, planteamiento cuestionable en muchos casos. Este tipo de fiabilidad es similar a la obtenida mediante *split-half* o por la división en mitades. El coeficiente obtenido con este método se llama de equivalencia.

4. *Fiabilidad de consistencia interna*: se utiliza cuando se dispone de único instrumento administrado en una sola ocasión a una muestra. Se juzga la fiabilidad del instrumento estimando el grado con el que los ítems que reflejan un mismo constructo obtienen resultados similares. Se busca la consistencia de los resultados en los diferentes ítems del mismo constructo dentro de la medición (Clark y Watson, 1995). Para ello se puede utilizar una amplia variedad de indicadores de consistencia interna como son:
 - a. *Correlación media inter-ítem*: utiliza todos los ítems del instrumento diseñado para medir el constructo. Calcula la media de la correlación de todos los ítems en parejas (Cea D'Ancona, 2002).
 - b. *Correlación media ítem-total*: utiliza las correlaciones entre los ítems y además calcula una nueva variable resultante de las puntuaciones totales de cada ítem (Cea D'Ancona, 2002).
 - c. *Fiabilidad "split-half" o de las dos mitades*: se dividen aleatoriamente todos los ítems en dos grupos. Se administra el cuestionario completo a una muestra y se calculan las puntuaciones totales de cada una de las partes. El test se aplica una sola vez, estimándose la fiabilidad al correlacionar las puntuaciones obtenidas por los sujetos en cada una de las dos mitades que conforman el test. La correlación entre las

puntuaciones totales será la fiabilidad estimada (Peter, 1979). Para calcular la fiabilidad del test completo basándose en este método se utiliza la fórmula de Spearman-Brown. La fiabilidad así obtenida se llama consistencia interna.

- d. *Alfa de Cronbach*: El coeficiente alfa (α) propuesto por Cronbach (1951) es un coeficiente calculable aplicando el test una sola vez, y su valor depende del grado en el que los ítems del test covarían entre sí. En consecuencia, depende de la consistencia interna del test, entendida ésta como correlación entre los ítems, por lo que viene a ser una puntuación que recoge la media de todas las puntuaciones obtenidas haciendo todas las formas paralelas posibles en la prueba. Matemáticamente es equivalente a la media de todas las posibles puntuaciones mediante el método *split-half* (Pulakos y Schmitt, 1995). Su valor numérico resulta menor o igual que el coeficiente calculado mediante el método *split-half*.

4.3.3. Índices.

Índice en un sentido amplio, se refiere a cualquier medida resumen que es indicador total de una variable compleja, en este caso de los resultados de la escala. Las variables teóricas o conceptos integrados en el índice pueden presentar diferentes niveles de abstracción, y en consecuencia, diferente grado de dificultad para la medición. El proceso de transición de los conceptos a los indicadores (observables) e índices (medidas resumen) denominado *operacionalización*, es una traducción de los conceptos y nociones teóricas a operaciones de investigación definidas. Para integrar varios indicadores en un índice, estos deben tener entre sí “dependencia teórica”.

La construcción de medidas resumen se justifica por la complejidad conceptual de algunos constructos y por la inestabilidad de las respuestas aisladas producidas por cada

indicador (al combinarse los valores de varias dimensiones se neutralizan los defectos de las mediciones aisladas).

Para definir las variables que constituirán los indicadores se seleccionarán los resultados, consecuencias del fenómeno, del proceso a investigar. Para reducir el número de variables que denoten dimensiones que covarían, se combinarán en una matriz (las variables y sus categorías) para establecer qué combinaciones se postulan que contribuirán en mayor medida. Se utilizarán estas combinaciones como categorías de la nueva variable compleja que afectarán al resultado. Habrá sin embargo, otras combinaciones que se podrán eliminar o incluir en “otros”.

Un índice puede ser conceptualizado como un instrumento de medición por medio del cual se asignan medidas a las unidades de análisis en función de la posesión de algún indicador social o económico (Briones, 1995). En la investigación social y económica los índices tienen diversas aplicaciones, por ejemplo al utilizarse para el análisis de variables económicas es posible llegar a descubrir relaciones importantes en las variables estudiadas (Webster, 1998).

En la revisión de la literatura científica encontramos muchos argumentos a favor de la utilización de índices. Foa y Tanner (2012) listan cuatro beneficios principales de la utilización de índices:

- Los índices pueden asignar datos multidimensionales en una dimensión única y fácil de comprender.
- Gracias a su simplicidad los índices pueden proporcionar una interpretación más fácil para los conceptos difíciles que de lo contrario requerirían un análisis complejo.
- La creación de tales índices asegura de que los *stakeholders* como consumidores, empresas y reguladores puede ser medidos y monitorizados periódicamente.
- Son un buen punto de partida para las discusiones y comparaciones.

Según Seker y Eryarsoy (2015) una vez fijado el constructo que queremos medir, desarrollar un índice requiere seguir ciertos pasos:

1. *Selección de las fuentes de datos y las variables*, teniendo en cuenta que la fiabilidad y la variabilidad de las fuentes de datos afectan la exactitud y la credibilidad de un índice. Por otro lado una fuente de datos limitada o un conjunto de variables más estrecho puede resultar en un índice cuestionable o increíble.
2. *Ponderación de las fuentes de datos*: Después de la selección de variables, el siguiente paso es decidir sobre la asignación de peso a las variables que componen el constructo. Hay diferentes modelos que van desde ponderar por igual a todas las variables (como hace el Fortune WAC), asignar diferentes pesos a cada variable, o ponderación basada en regresión. A veces es mejor evitar complejidad a expensas de reducir la precisión. Los índices rara vez contienen esquemas de ponderación complejos, debido principalmente al hecho de que eso no los haría fáciles de explicar, y a que los propios pesos mismos pueden cambiar con el paso del tiempo.
3. *La construcción de un método estadístico para el índice*. En la creación del índice a veces faltan datos de alguna fuente. Métodos como el análisis de regresión a veces son susceptibles de sesgar o aplanar el error. Hay otros métodos como el borrado de columnas o listas o la imputación estocástica pero suelen reducir la exactitud del modelo incrementando en paralelo su complejidad a la vez que se reduce su interpretabilidad. Sin embargo hay índices que utilizan cadenas de Markov o simulaciones Monte Carlo para imputación de valor.
4. *Evaluación y diagnóstico*. Después de la creación de un método de indexación se requiere una fase de diagnóstico para medir su éxito. Técnicas tales como el análisis factorial confirmatorio, detección de valores atípicos, análisis de conglomerados se utilizan con frecuencia en la literatura. Evaluar la validez de constructo es un requisito fundamental (Carmines y Zeller, 1979). Algunos indicadores importantes que son útiles para la prueba de diagnóstico son

variables atípicas, validez convergente y de eliminación de ponderación adecuada (Foa y Tanner 2012).

4.4. Resumen del capítulo.

Parece evidente que la medición de intangibles como la reputación no es tarea fácil. Sin embargo, existe un consenso por parte de la mayoría de autores de que la mejor manera de hacerlo es mediante el empleo de escalas multivariadas, ya que estas reducen los errores de medición (Churchill, 1979), permiten la comparación entre diferentes empresas (Chun, 2005; Brown y Dacin, 1997) y desde el punto de vista de gestión no sólo señalan si la reputación de una compañía es buena o mala, sino que además nos permite indagar en el por qué.

Metodológicamente, la aproximación de Churchill a la construcción de escalas de medición parece seguir siendo válida para este tipo de mediciones (Fombrun, 1997), aunque en el caso de la reputación digital, en la que el diseño del constructo puede implicar la utilización masiva de datos provenientes de internet, esta metodología parece que se podría complementar con recientes aportaciones como la *webometría* que hemos visto en capítulos anteriores (Arslan y Seker, 2014; Thelwall, 2009; Almind y Ingwersen, 1997).

Respecto al proceso de validación de las escalas, parece que hay que poner el foco en la validez del constructo, ya que a su vez integra al resto de validaciones diferentes (Messick, 1981). Igualmente, para la cuestión de la fiabilidad, el Alfa de Cronbach sigue siendo un instrumento para alcanzar un coeficiente de fiabilidad adecuado (Seker y Eryarsoy, 2015; Churchill, 1979).

En paralelo parece también interesante plasmar el resultado de la escala en un índice (Foa y Tanner, 2012; Webster, 1998; Briones, 1995) ya que facilita la comprensión, monitorización periódica y comparación.

Una vez entendido el marco metodológico que la literatura aporta para la construcción de un modelo de medición de fenómenos sociales como la reputación, en el siguiente capítulo abordaremos la construcción de uno propio con el objetivo de medir la reputación digital.

5. CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE REPUTACIÓN ONLINE.

Como hemos podido ver a lo largo del proyecto, ha habido pocos intentos académicos para dar respuesta al problema (no resuelto por los modelos establecidos) de medir la reputación corporativa en el entorno digital. Tampoco la industria ha sido capaz de generar una solución científicamente convincente.

Es por tanto que nos parece relevante dedicar este capítulo a la generación de un modelo de medición de reputación digital.

5.1. Diseño metodológico.

El objetivo de este capítulo es construir un modelo de medición de reputación corporativa *online* que se pueda conceptualizar en un índice con fines comparativos.

Para ello utilizaremos las bases del modelo comercial DRINDEX, desarrollado conceptualmente por Coque Pons y Connie Tamayo (2013) para medir la reputación de las empresas en el entorno digital.

Para construir el modelo desde el punto de vista académico nos apoyaremos en la base de la metodología de Churchill (1979), que como hemos visto se utiliza ampliamente en el diseño de escalas de reputación.

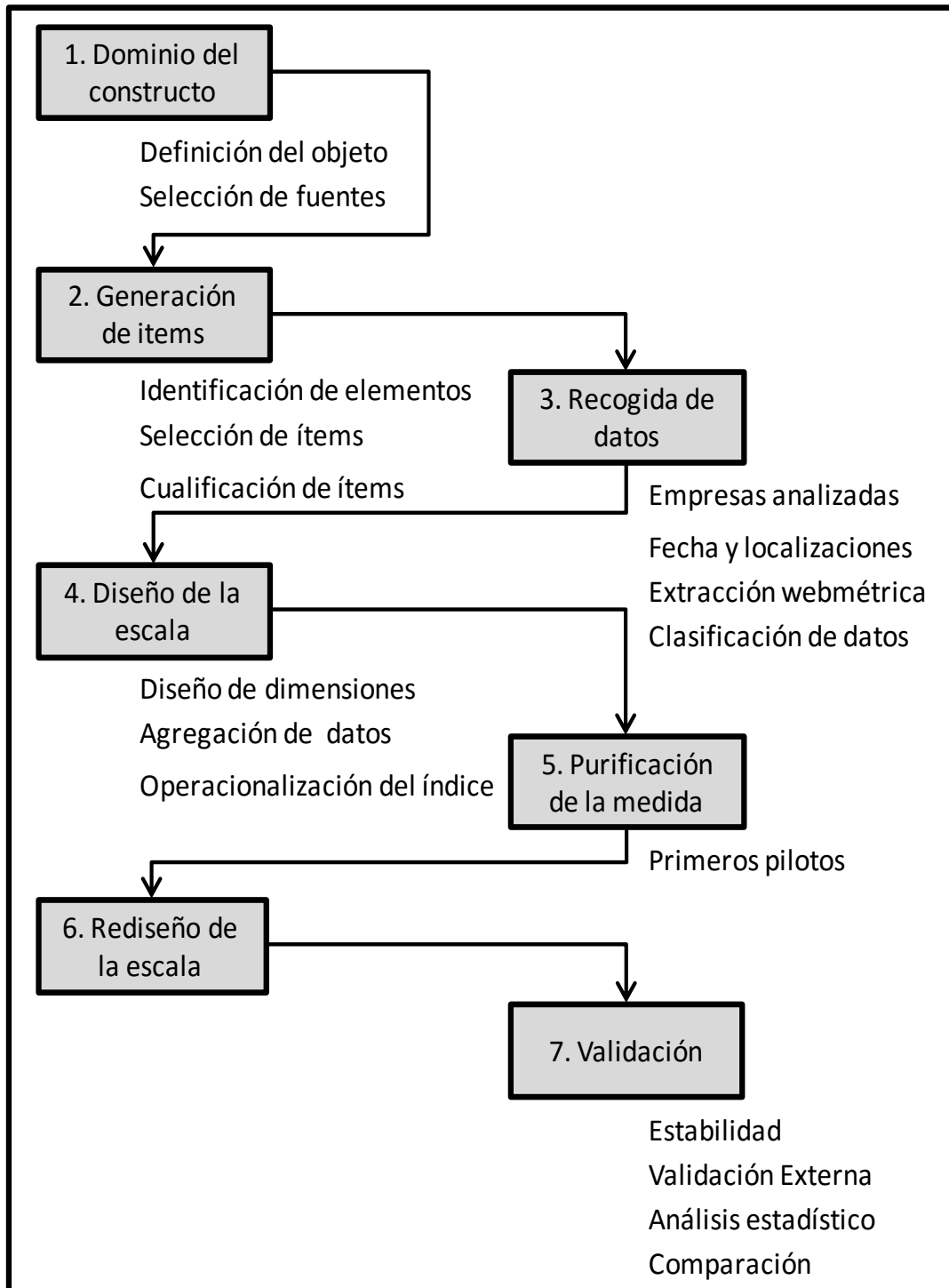
Sin embargo, dado que el modelo que queremos diseñar se enclava en el entorno *online* aprovecharemos también la capacidad de acumular *Big Data* de este contexto utilizando

técnicas *webmétricas*, apoyándonos en los tres niveles de medición de reputación digital de Seker y Eryarsoy (2015): i) mediante datos de webs estáticas, ii) con el empleo de contenidos dinámicos e interactivos como *wikis*, blogs, redes sociales, y iii) utilizando análisis semántico de la web.

Para la creación de esta medida de la reputación digital necesitamos:

- *Dominar el constructo*, definiendo lo más específicamente el objeto que queremos medir y delimitando las fuentes de datos, intentando que éstas, además de representativas sean manejables pero no limitantes en cuanto al número de datos aportados.
- *Generar y definir los ítems* que definen el constructo así como determinar su valoración cualitativa.
- *Definir una escala* que representará el constructo determinando los pesos relativos de sus diferentes elementos.
- *Recoger los datos* estableciendo un universo y una muestra, teniendo en cuenta factores de representatividad y de filtrado de ruido.
- *Purificar las primeras medidas*, añadiendo factores correctores como sobreponderaciones o amortiguadores.
- *Normalizar los resultados*, operacionalizando un índice como media resumen del modelo de medición que permita comparaciones, y monitorizaciones periódicas.
- *Evaluar la validez y fiabilidad* utilizando instrumentos estadísticos y comparaciones con otros modelos, aunque somos conscientes de la dificultad de este punto, puesto que la reputación corporativa online es un constructo abstracto del cual nunca podremos hallar su verdadero valor.

Figura 5.1.: Diseño de la metodología de la escala de medición de reputación digital.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Dominio del constructo.

Como ya hemos visto a lo largo de la literatura aportada que no podemos medir algo sin saber qué queremos medir. Es por tanto clave definir el objeto de la medición, en este caso la reputación corporativa *online*.

5.2.1. Definición del objeto.

Como vimos en la revisión de la literatura no parece que exista un concepto cerrado de reputación corporativa digital como tal, sino que la reputación digital no es más que la aportación del entorno digital al conjunto de la reputación de una empresa.

La sencillez de esta afirmación no le debe restar importancia a la reputación digital. Por un lado hemos podido comprobar que la credibilidad que aporta el entorno digital es estructuralmente superior a la tradicional. Por otro, la penetración incremental de internet como fuente de información, imagen y percepción para los *stakeholders* crece exponencialmente. Es por ello que la tendencia es que la reputación digital representará cada vez más una mayor porción de la reputación corporativa global.

Anteriormente hemos definido la reputación digital como:

“el constructo colectivo, multidimensional y especialmente dinámico de percepciones de la empresa sobre sus expectativas futuras de comportamiento para cada grupo de *stakeholders* basado en su comportamiento pasado asimilado y en el conocimiento actual de la misma que estos se forman a través de las representaciones que la propia empresa o terceros proyectan de la misma en el entorno digital”.

Debido a las posibilidades que ofrece el entorno digital estas representaciones pueden ser tanto influidas y modificadas por la empresa y terceros, como percibidas por los *stakeholders*, de manera más fácil, rápida y amplia que las del entorno *offline*.

Para nuestra investigación vamos a simplificar esta definición para poder representar un objeto más compacto.

Utilizaremos por tanto la siguiente **definición del objeto** a medir:

“La reputación corporativa *online* es un constructo **especialmente dinámico de percepciones de la empresa** para los *stakeholders* basado en su **comportamiento pasado asimilado** y en el **conocimiento actual** que estos se forman a través de sus **representaciones en el entorno digital**”.

Por tanto, el objeto que queremos plasmar con nuestro modelo es el *constructo* (colectivo y multidimensional) especialmente dinámico *de percepciones* de la empresa (sobre sus expectativas futuras de comportamiento) para los (diferentes grupos de) *stakeholders*...

- ...basado en *su comportamiento pasado asimilado*...
- ...y en el *conocimiento actual de la misma*...

... que estos se forman *a través de sus representaciones* (que la propia empresa o terceros proyectan de la misma) *en el entorno digital*.

Es por tanto clave para el desarrollo del constructo:

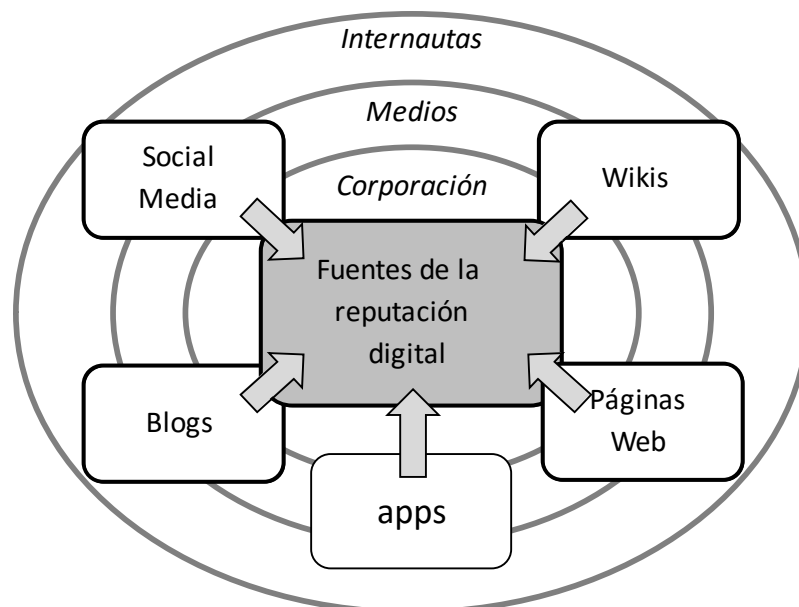
1. entender *cual es la imagen actual que se proyecta de la empresa* en internet,
2. *valorar las percepciones* que los *stakeholders* se generan en base a la misma, e
3. incorporar *el comportamiento pasado* que estos han podido asimilar.

5.2.2. Fuentes del constructo.

En nuestra definición del objeto vamos a interpretar siguiendo a diferentes autores (Seker y Eryarsoy, 2015; Seker et al., 2014; Aula, 2010, Javanmardi y Baldi, 2010; Oravec, 2004), que las representaciones de la empresa en el entorno digital:

- son las generadas por el conjunto de percepciones que se crean o existen en soportes de internet como redes sociales, blogs, *wikis*, y webs (y además incorporamos el reciente fenómeno de las *apps* móviles);
- además, que este tipo de soportes son creados tanto por la propia corporación como por terceros como los medios de comunicación que operan o tienen reflejo en el entorno digital o cualquier usuario o grupo de usuarios de internet

Figura 5.2.: Fuentes de la reputación digital.



Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas que todas esas son las fuentes que generan la reputación en internet, desde el punto de vista del diseño de un modelo parece evidente la complejidad (o más bien imposibilidad) de recabar datos de todas y cada una de esta infinidad de fuentes para cada empresa cuya reputación digital queremos medir.

A esto se une además la complicación que tendríamos posteriormente para establecer una ponderación entre las diferentes fuentes digitales y así poder analizar los datos, lo cual es especialmente enmarañado teniendo en cuenta además que la ponderación de fuentes para cada empresa podría ser diferente y además variar en el tiempo.

Por todo ello, en lugar de analizar infinitas fuentes vamos a centrar nuestro modelo en una única fuente que además es representativa del conjunto de las fuentes digitales ya que tiene la particularidad de integrar a todas ellas ponderadas por su relevancia específica para cada empresa. Nos referimos por supuesto al buscador.

El buscador como fuente primaria.

El uso de grandes contingentes de información originada en los buscadores se ha documentado por diferentes autores para analizar patrones del comportamiento y percepciones del usuario digital (Jerath et al., 2014; Ghose et al., 2014; Dzyabura, 2014; Koulayev, 2014; Dunne et al., 2013).

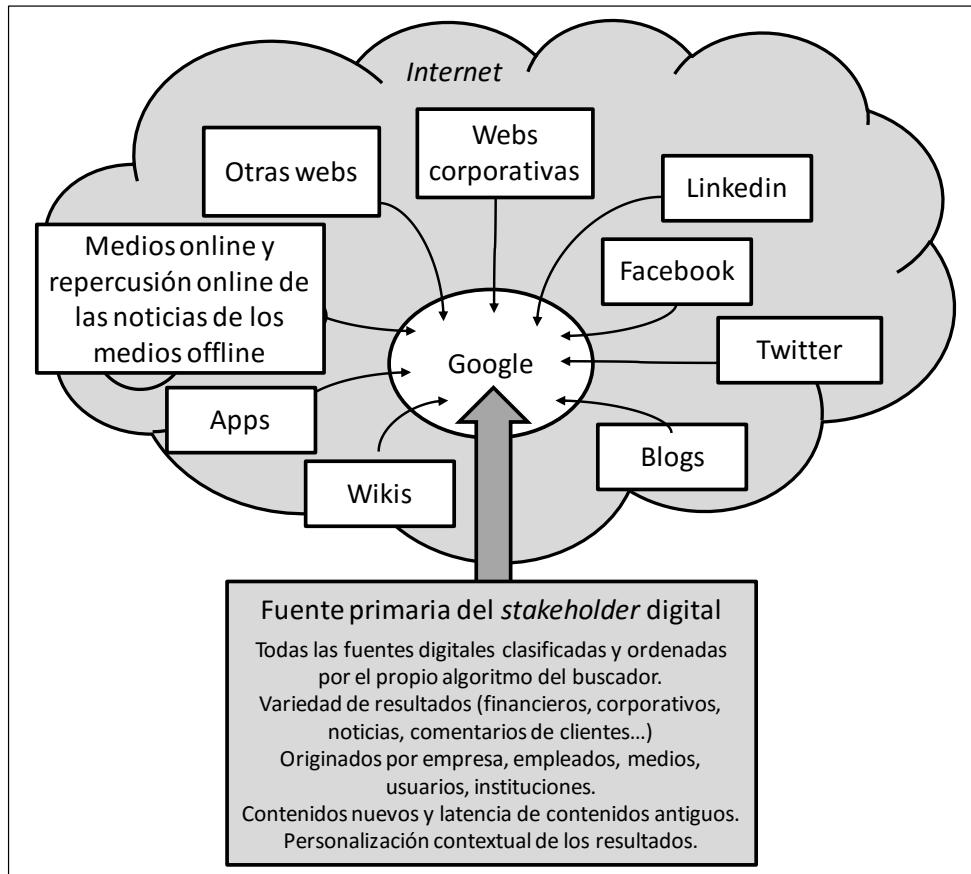
Efectivamente, el buscador o motor de búsqueda (Google, Bing, Yahoo!, Baidu, Yandex...) es un espacio de internet que recopila toda la información de todas las fuentes digitales no privadas. En concreto, los *crawlers* o “rastreadores” de los buscadores recorren en base continua toda la *World Wide Web*, entrando en todos los sites no privados (webs, redes sociales, *wikis*, blogs, medios...) e identificando y clasificando todos los contenidos existentes. En cuanto el usuario realiza una búsqueda de cualquier término o grupo de términos (*keywords*), esta información se ofrece al usuario ordenada y ponderada en función de la lógica del algoritmo del buscador. Como ya repasamos en el capítulo 3, este conjunto de información se denomina SERP (*Search Engine Results Page*).

El SERP de la búsqueda del nombre de una corporación (SERP corporativo) es una fuente de datos riquísima y representativa para estudiar la reputación digital de una empresa. Se hace eco tanto de los datos que la propia compañía genera (webs corporativas o de filiales, páginas en Facebook u otras redes sociales, comunicados corporativos, obra social...), como de noticias de medios que la afectan (actualidad de los diarios, cotizaciones), así como de comentarios de consumidores (en redes sociales o blogs) u otros agentes (Wikipedia). Además, suele registrar también información de directivos y empleados clave que estén contribuyendo con su propia reputación a la de la empresa.

La información que aparece en el SERP proviene de fuentes específicamente digitales, pero también se hace eco de contenidos *offline* que permean internet a través de

soportes digitales de medios de comunicación, comentarios en las redes sociales, posts en blogs... El *online* y el *offline* dejaron de ser compartimientos estancos.

Figura 5.3.: El buscador como fuente primaria de la percepción del *stakeholder* digital.



Fuente: Elaboración propia.

El algoritmo de búsqueda.

Todos estos (usualmente) cientos de miles de contenidos de todas estas fuentes aparecen en las páginas del SERP pero no necesariamente de la misma manera: algunos de ellos aparecen en posiciones o formatos destacados y por supuesto existe un orden definido en su aparición. El algoritmo del buscador valida la representatividad de los contenidos ordenándolos por relevancia del contenido. Para el buscador relevancia es el grado de

concordancia del resultado con lo que parece buscar un usuario⁹⁵. Por ello algunos resultados tienen mayor visibilidad que otros. Por tanto el propio buscador realiza un proceso de *curación* de contenidos.

La lógica del buscador para asignar visibilidad a los resultados se basa en su algoritmo de búsqueda. En el caso del más popular de todos, Google, el algoritmo se llama Page Rank. PageRank, creado en 1999 es un algoritmo que para asigna de forma numérica la relevancia de los documentos (o páginas web) indexados por un motor de búsqueda. Fue desarrollado por los fundadores de Google, Larry Page (apellido, del cual, recibe el nombre este algoritmo) y Sergey Brin. PageRank confía en la naturaleza democrática de la web utilizando su vasta estructura de enlaces como un indicador del valor de una página en concreto. Google interpreta un enlace de una página A a una página B como un voto, de la página A, para la página B. Pero Google mira más allá del volumen de votos, o enlaces que una página recibe; también analiza la página que emite el voto. Los votos emitidos por las páginas consideradas "importantes", es decir con un PageRank elevado, valen más, y ayudan a hacer a otras páginas "importantes". Por lo tanto, el PageRank de una página refleja la importancia de la misma en Internet.

El algoritmo inicial del PageRank lo podemos encontrar en el documento original donde sus creadores presentaron el prototipo de Google: "The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine" (Brin y Page, 1998):

$$PR(A) = (1-d) + d \sum_{i=1}^n \frac{PR(i)}{C(i)}$$

Donde:

- $PR(A)$ es el PageRank de la página A.
- d es un factor de amortiguación que tiene un valor entre 0 y 1.
- $PR(i)$ son los valores de PageRank que tienen cada una de las páginas i que enlazan a A.
- $C(i)$ es el número total de enlaces salientes de la página i (sean o no hacia A).

⁹⁵ <https://support.google.com>

Algunos expertos aseguran que el valor de la variable d suele ser 0,85. Representa la probabilidad de que un navegante continúe pulsando links al navegar por Internet en vez de escribir una URL directamente en la barra de direcciones o pulsar uno de sus marcadores y es un valor establecido por Google. Por lo tanto, la probabilidad de que el usuario deje de pulsar links y navegue directamente a otra web aleatoria es $1-d$. La introducción del factor de amortiguación en la fórmula resta algo de peso a todas las páginas de Internet y consigue que las páginas que no tienen enlaces a ninguna otra página no salgan especialmente beneficiadas. Si un usuario aterriza en una página sin enlaces, lo que hará será navegar a cualquier otra página aleatoriamente, lo que equivale a suponer que una página sin enlaces salientes tiene enlaces a todas las páginas de Internet.

La calidad de la página y el número de posiciones que ascienda se determina por una "votación" entre todas las demás páginas de la *World Wide Web* acerca del nivel de importancia que tiene esa página. Un hiper-enlace a una página cuenta como un voto de apoyo. El PageRank de una página se define recursivamente y depende del número y PageRank de todas las páginas que la enlazan. Una página que está enlazada por muchas páginas con un PageRank alto consigue también un PageRank alto. Si no hay enlaces a una página web, no hay apoyo a esa página específica. El PageRank de la barra de Google va de 0 a 10. Diez es el máximo PageRank posible y son muy pocos los sitios que gozan de esta calificación, 1 es la calificación mínima que recibe un sitio normal, y cero significa que el sitio ha sido penalizado o aún no ha recibido una calificación de PageRank. Parece ser una escala logarítmica. Los detalles exactos de esta escala son desconocidos.

Por otro lado, para optimizar la relevancia, el algoritmo del buscador añade en la búsqueda un componente geográfico (proporciona resultados diferentes en función del lugar físico desde el que el usuario hace la búsqueda), por dispositivo (los resultados son diferentes desde un ordenador un móvil o una tablet), y comportamental (los resultados son diferentes dependiendo del historial de búsquedas del usuario).

PageRank está basado en una metodología académica ya que ha tomado su modelo del *Science Citation Index*⁹⁶ (SCI) elaborado por Eugene Garfield para el Instituto para la

⁹⁶ Índice de Citación Científico.

Información Científica (ISI) en los Estados Unidos durante la década del 50. El SCI pretende resolver la asignación objetiva de méritos científicos suponiendo que los investigadores cuyo *factor de impacto* (número de publicaciones y/o referencias bibliográficas en otros trabajos científicos) es más alto, colaboran en mayor medida con el desarrollo de su área de investigación. El índice de citación es un elemento determinante para seleccionar qué investigadores reciben becas y recursos de investigación.

Independientemente de si la lógica del buscador es más o menos científica, manipulativa, comercial, opaca o adecuada, la realidad es que los usuarios la usan masivamente, y esta lógica se ha convertido por tanto en la lógica del *stakeholder* en su aproximación al proceso de búsqueda de información de cualquier índole. Los *stakeholders* de cualquier empresa teclearán el nombre de la misma en el buscador ya sea para informarse sobre cualquier información relevante de la compañía, o simplemente para localizar la *URL* de su web o su número de teléfono o dirección. Y cada vez que hagan esta operación, Google les proporcionará un conjunto de páginas de resultados sobre esa búsqueda corporativa que les influirá en su percepción sobre la misma. Si una fuente no aparece en los primeros resultados (no es relevante para el buscador), no será relevante para el *stakeholder* ya que las probabilidades de que ésta llegue al conocimiento del mismo tienden a 0. Por lo tanto, nos guste o no, el SERP corporativo es la cara visible de la empresa para cada consumidor, empleado, accionista, proveedor o medio que simplemente teclee el nombre de la corporación en el buscador.

Por todo esto **la fuente** de los datos que van a generar nuestro constructo será el motor de búsqueda. Como toda la investigación científica se realizará en España, el buscador que usaremos para la misma será concretamente Google que acapara el 96,25% de las búsquedas en España, con 1,514 millones de búsquedas y 26,6 millones de visitantes únicos en un mes (datos Comscore, diciembre 2014 y Statcounter Global Stats, agosto 2015).

Específicamente, para el diseño del constructo de medición de reputación corporativa *online* trataremos **los datos del SERP de Google correspondiente a los *keywords* de los nombres de las empresas a analizar (SERP corporativo)**.

Con esta decisión somos conscientes de que estamos despreciando la información de otros buscadores como Yahoo! o Bing, también presentes en nuestro país, pero la realidad es que el uso de los mismos es insignificante y además replican la misma lógica de búsqueda y despliegue de información que Google.

Desde el punto de vista de doctrina científica, esta aproximación es similar al *web quality assessment (WQA) tool* utilizada por Dunne et al., (2013) para demostrar la correlación entre los rankings de las páginas de resultados de Google (SERP) para evaluar y predecir la calidad de medicinas genéricas. Otra aproximación paralela es la de Jerath et al., (2014) que extrajeron los 1.63 millones de resultados de Google sobre 120 *keywords* para analizar el comportamiento publicitario del consumidor en su dinámica con el motor de búsqueda.

Por otro lado, desde el punto de vista del diseño de una escala de medición, el uso del buscador como única fuente nos resuelve muchos problemas.

- En primer lugar no necesitamos realizar ponderaciones entre diferentes fuentes de información, ya que solamente usaremos una fuente primaria: Google.
- En segundo lugar no hay peligro de falta de datos, ya que Google maneja macrodata: cada uno de los SERPs ofrece miles de datos.
- Por otro lado, el resto de las fuentes del entorno digital están convenientemente representadas ya que el Google actúa como un contenedor en el que aparecen absolutamente todas las fuentes digitales no privadas, convirtiéndose por tanto en nuestras fuentes secundarias.
- La ponderación de estas fuentes secundarias para la investigación es realizada por el propio algoritmo de Google, que realiza una *curación* de las mismas para el SERP de cada empresa en concreto.

Desde el punto de vista de la construcción de reputación corporativa, el SERP de la búsqueda del nombre una empresa o SERP corporativo, reúne muchos de los elementos con los que, según Martín y Navas (2006), la reputación corporativa se define:

1. *Multidimensionalidad*: la reputación se compone de varias dimensiones relacionadas, pero independientes.
→ *En el SERP nos encontraremos información de todo tipo (financiera, noticias, comentarios de usuarios, comportamiento de directivos), presentada además en diferentes formatos (blogs, vídeos, webs...).*
2. *Lento proceso de acumulación*: se necesita tiempo para acumularla.
→ *El buscador incluye datos nuevos y guarda todos los antiguos que si mantienen su relevancia permanecen en las primeras posiciones.*
3. *Proceso social complejo*: en el proceso de construcción de reputación corporativa intervienen diferentes colectivos, grupos de interés o agentes con los que se relaciona a empresa, ya sea interna (trabajadores, directivos e inversores) o externamente (clientes, proveedores, aliados, competidores, sociedad en general...).
→ *La información que aparece en el SERP está originada por diferentes fuentes (la propia empresa, empleados, usuarios, medios, instituciones...).*
4. *Carácter tácito*: la reputación es el resultado de las percepciones subjetivas de los agentes o colectivos que la evalúan en ambientes de asimetrías informativas, siendo por ello el resultado de un proceso de legitimación social).
→ *Los resultados que aparecen en el SERP se originan por un proceso democrático, relacionado especialmente con el número de enlaces que cada fuente recibe.*
5. *Circunstancias históricas únicas*: debido al lento proceso de acumulación de la reputación, las circunstancias históricas concretas que contribuyen a la formación de la misma serán únicas e irrepetibles.

→ Los resultados del SERP de cada empresa son únicos, reponiendo a las circunstancias especiales de la misma. Además los resultados se personalizan para cada búsqueda concreta dependiendo de circunstancias únicas como ubicación geográfica o comportamientos anteriores en la navegación.

6. *Difícil de manipular por parte de la empresa: resulta muy complicado manipular la reputación corporativa por parte de la propia empresa.*

→ *Por su carácter democrático, el buscador no le proporciona mayor visibilidad a la empresa que a cualquier otro agente y además penaliza a las empresas que intentan hacer manipulaciones artificiales de los resultados*

5.3. Generación de ítems.

Una vez definido el objeto (reputación corporativa *online*) e identificada la fuente (SERP corporativo: SERPs de Google para los *keywords* de las diferentes empresas) procederemos a la generación de los ítems.

Como hemos observado en el estudio de la literatura, en la mayoría de los diseños de escalas de reputación tradicional los ítems se generan mediante revisión de literatura, *focus groups* o juicios de expertos (Schwaiger, 2004; Fombrun, 1999; Churchill, 1979). Por otra parte, en las escalas referidas a la reputación digital y otros intangibles digitales, se tiende al empleo de la observación *webmétrica* (Hong y Kim, 2015; Cooper et al., 2015; Alshawaf y Wen, 2015; Khosla et al., 2014; Dunne et al., 2013).

En nuestro caso combinaremos ambas técnicas para analizar la representación de nuestro objeto que como hemos visto es el SERP de Google, realizando:

1. Una observación *webmétrica* de la misma.

2. Un análisis semántico de los resultados, añadiendo sobre los mismos una serie de valoraciones de sentimiento y vulnerabilidad
3. Una corroboración de los primeros datos mediante pilotos.

5.3.1. Identificación de los elementos.

Como defienden diferentes autores desde Almind e Ingwersen (1997) hasta (Aguillo et al., 2006); el entorno web es una válida analogía de una base de datos como ISI en cuanto a sus atributos. Por tanto utilizaremos esta misma analogía para identificar atributos en el SERP de Google.

Como vimos en el capítulo 3, el SERP de Google se compone de dos partes claramente diferenciadas:

- Los resultados publicitarios o enlaces patrocinados (SEM) que pueden ser hasta 3 en la parte superior y hasta 8 en la parte derecha de la página de resultados.
- El resto de los resultados que se origina de manera orgánica (SEO) que correlacionan con el 95% de la actividad de los usuarios en el buscador (Jerath et al., 2014).

Para nuestra investigación consideraremos como *ruido* los enlaces patrocinados o publicitarios (SEM) ya que estos responden a las acciones de marketing de la propia empresa o su competencia, y son absolutamente volátiles y tácticos, por los que los eliminaremos de la investigación. Además los propios usuarios los identifican como publicidad, asignándole una relevancia mucho menor y por lo tanto sólo corresponden al 5% de los clicks de usuarios (Jerath et al., 2014)

Los datos que conforman el SERP, una vez eliminada la parte publicitaria o de pago (SEM), son los siguientes:

1. *Los Resultados propiamente dichos*: pueden llegar a ser literalmente cientos de miles y ocupar miles de páginas. Cada página tiene unos 10 resultados de media que ocupan aproximadamente un 75% del espacio total de la página.

Cada resultado incluye:

- Título o encabezamiento (un texto con enlace a la web que sale de la etiqueta *<title>* de la misma,
- *Snippet* (un resumen del contenido que proviene de la etiqueta *<description>* del site o de unir trozos del contenido que proporcionan información de contexto).
- Dirección web o *URL* de la página.
- A veces también incluyen *Site links* (enlaces directos a páginas concretas de la web).

Figura 5.4.: Elementos de casa resultado en el SERP de Google.



Fuente: Elaboración propia.

Google ordena cada uno de los miles de resultados del primero al último en función de su relevancia (cómo encaja con el término concreto de búsqueda) e importancia (valoración relativa respecto al resto de resultados), lo que hace que los contenidos más relevantes/importantes aparezcan primero y tengan más visualización, y por tanto a su vez hará que impacten más en la construcción de la reputación.

El nivel de visualización de estos resultados se mide a través del CTR o *click through rate* (porcentaje de clicks por página vista) de cada resultado. En 2014 según *moz.com*, de media el 31,24% de los clicks se los llevó el primer resultado, el 14,04% el segundo, el 9,85% el tercero y así el resto de resultados en disminución. El 71,33% de las búsquedas clickaron por tanto en el conjunto de resultados de la primera página, y el 3,99% en la segunda, bajando a 1,60% en la 3ra. Parece evidente por tanto que los resultados más allá de la segunda página o de la posición 20 (top20), apenas tienen visualización individual y por tanto tienen una aportación insignificante en la construcción de reputación.

Gráfico 5.1.: Click Through Rate medio en las diferentes posiciones del SERP de Google.

Position	1	2	3	4	5	6 to 10	2nd page	3rd page+
CTR	31.24	14.04	9.85	6.97	5.50	3.73	3.99	1.60

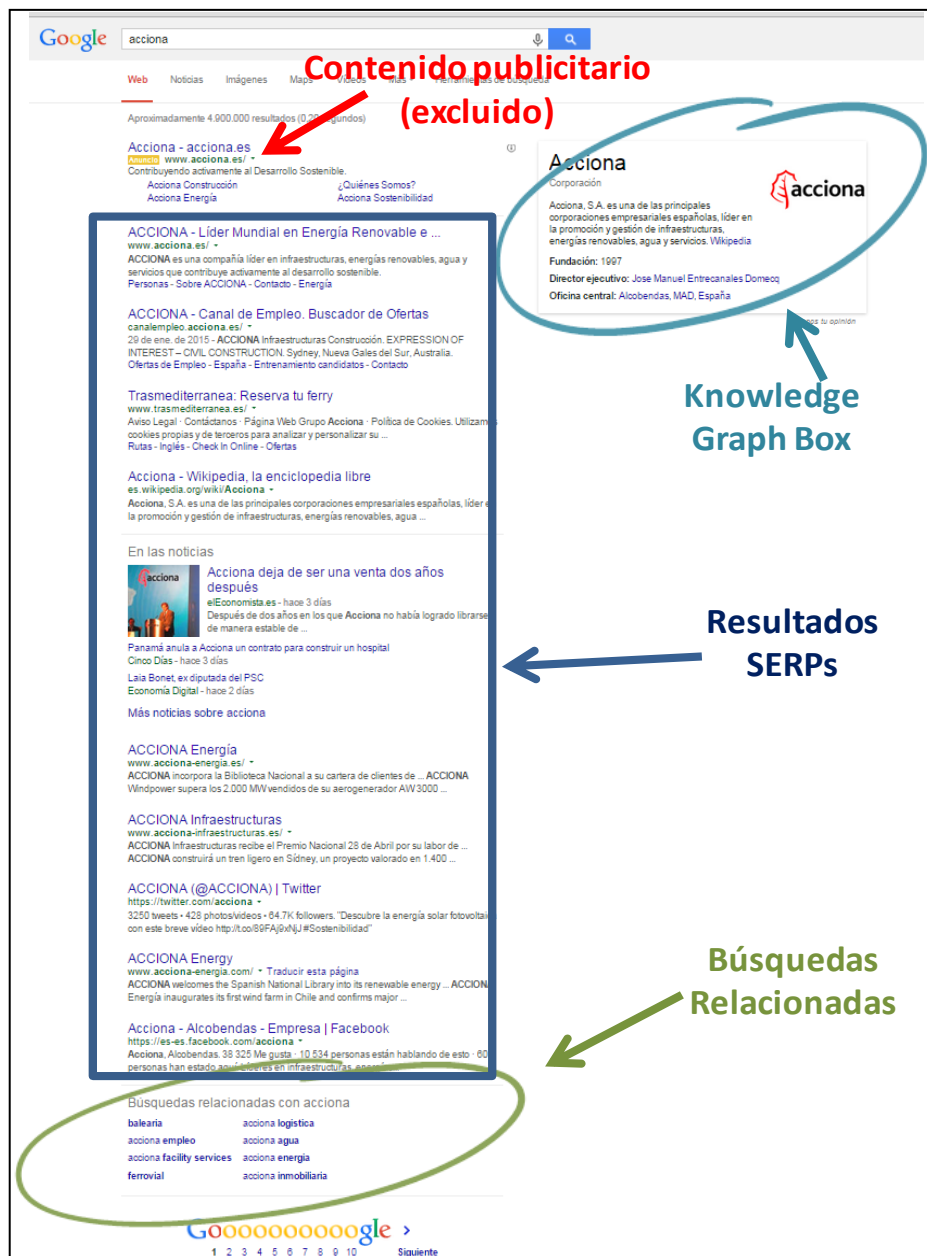


Fuente: *moz.com*.

2. **Las Búsquedas Relacionadas:** conjunto de 8 *keywords* que aparecen en la parte inferior de las *SERP* y que se repiten en todas las páginas de resultados. Indican con qué otros términos se combina mayoritariamente el término de búsqueda en el universo global del buscador. Las Búsquedas relacionados son un buen exponente de la reputación de la marca, porque desvelan explícitamente con qué están relacionando los usuarios el término de búsqueda (en este caso la marca) cuando lo escriben en el buscador.

3. *La Caja de Conocimiento Gráfico o Knowledge Graph Box*: Es una caja que se sitúa arriba y a la derecha con información corporativa de las empresas que Google encuentra relevantes, por lo que ya implica un componente reputacional *per se*. Sólo aparece en la primera página de resultados, obviándose en las siguientes.

Figura 5.5.: Elementos que componen el SERP de Google.



Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Selección de los ítems.

Como hemos visto, una vez eliminado el ruido publicitario del SEM, el SERP de cualquier empresa se compone por tanto de los siguientes elementos:

- *Resultados de Búsqueda (R)*, que a su vez incluyen i) *título* o encabezamiento, ii) *snippet* o contenido, iii) URLs o direcciones web, y iv) a veces *sitelinks*. Los más relevantes son los de las 2 primeras páginas del SERP que representan un 75% de visualización sobre todos los resultados.
- *Búsquedas relacionadas (B)*: son 8 que se repiten siempre en todas las páginas.
- *Knowledge Graph Box (K)*: sólo aparece en la primera página y no siempre, sólo si Google considera a la empresa relevante.

No podemos obviar que estos elementos físicos del SERP (especialmente los títulos y los *snippets*, de los *Resultados*, así como los textos de las *Búsquedas relacionadas...*) están formados por textos cargados de contenidos. Estos contenidos generan sentimientos y además tienen su origen en fuentes diferentes.

En cada uno de los textos la empresa se posiciona en una relación positiva, negativa o neutra respecto a diferentes temáticas (información corporativa, cotizaciones, información de producto, gestión del cliente, generación de empleo, obra social, etc.), generando un sentimiento diferente al usuario. Por ejemplo en el SERP del *keyword* Coca Cola podemos encontrar en uno de los primeros lugares (3ra posición de la 1ra página) un resultado relacionado con la temática “Capacidad de Generar Empleo” con el siguiente título:

“Coca-Cola se resiste a cumplir las sentencias que anularon el ERE” (SERP de agosto, 2015).

Obviamente esta noticia provoca en el *stakeholder* un sentimiento negativo. Además, al estar este resultado situado en una posición tan alta genera mucha visibilidad sobre el

conjunto de los 193.000.000 resultados del SERP corporativo de Coca Cola (9,85% según el CTR).

Podemos por tanto hacer una primera clasificación de los resultados basada en el **análisis semántico de los contenidos, relacionada con el sentimiento: positivo, negativo o neutro.**

En paralelo también podemos observar que cada uno de los Resultados de Búsqueda proviene de diferentes fuentes. Puede haber sido creados por la empresa o por terceros. Por tanto se pueden clasificar en 2 grupos en función del grado de control de los mismos por la empresa:

- Creados o controlados por la empresa (webs corporativas, de filiales, páginas corporativas en redes sociales, blogs de la empresa, campañas de marketing, etc). Son los que configuran *la identidad corporativa digital*, que como vimos es un elemento clave de la reputación. Los resultados de este origen generan una percepción de solidez y control por parte de la empresa y difícilmente van a tener una carga de sentimiento que no sea positiva o neutra.
- Generados por terceros (medios de comunicación, usuarios, instituciones, etc) y por tanto no controlados por la empresa. Obviamente estos contenidos pueden tener carga de sentimiento tanto negativa como neutra o positiva. Su presencia indica el grado de exposición de la empresa, ya que si hay abundancia en el top20 significa que la reputación de la empresa es muy vulnerable a los vaivenes de las opiniones de terceros ya que no ha podido o sabido generar y consolidar Resultados de Búsqueda propios.

Podemos por tanto hacer una segunda clasificación basada en el **origen del resultado de búsqueda: origen controlado o no controlado por la empresa.**

Será por tanto sobre la taxonomía de los textos de los Resultados de búsqueda sobre los que realizaremos nuestra escala.

Tabla 5:1.: Taxonomía de los Resultados del SERP.

		Sentimientos		
		negativos	neutros	positivos
Origen	Controlado	---	X	X
	No controlado	X	X	X

Identidad corporativa

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3. Cualificación de los ítems del constructo.

Para plasmar esas dimensiones, y basándonos en los elementos físicos del SERP utilizaremos los siguiente **ítems** para el desarrollo de nuestro constructo.

- ***R(i). Sentimiento de cada Resultado de Búsqueda para una empresa A:*** para los títulos y *snippets* de los *Resultados de Búsqueda* en función del análisis semántico de sus contenidos.
 - a) *Si es negativo y aparece en el texto del título = -2*
 - b) *Si es negativo y aparece en el texto del snippet = -1*
 - c) *Si es neutro = 0*
 - d) *Si es positivo y aparece en el texto del snippet = +1*
 - e) *Si es positivo y aparece en el texto del título = +2*

En caso de que el título y el *snippet* sean contradictorios predominará el sentido del título.

El orden de lectura del usuario, así como el de los robots de búsqueda es de izquierda a derecha. Por lo tanto en el caso de que nos encontremos con un resultado en el que aparecen dos temáticas (por ejemplo, empleo y desarrollo de

negocio), primará siempre la primera temática que nos encontremos a la hora de catalogar cualitativamente el atributo que trabaja ese resultado.

En el caso de que un Resultado de Búsqueda aparezca con *Sitelinks*, estos ponderan como el 50% del sentimiento del mismo.

- ***B(i). Sentimiento de cada Búsqueda Relacionada para una empresa A:*** para los textos de las *Búsquedas Relacionadas* en función del análisis semántico de sus contenidos.
 - *Si es negativo y aparece en el texto = -2*
 - *Si el término no es negativo pero incluye a la competencia = -1*
 - *Si es neutro = 0*
 - *Si es positivo y aparece en el texto = +2*

- ***K. Sentimiento provocado por el Knowledge Brand Box para una empresa A:*** el único Knowledge Brand Box de una empresa provoca siempre una valoración positiva, en el caso de que exista.
 - *Si no aparece = 0*
 - *Si aparece = +1*

- ***R'(i). Origen No Controlado de cada Resultado para una empresa A:*** cada resultado puede ser controlado o no controlado. En el caso de que sea no controlado, representará un factor negativo para la reputación corporativa, ya que indica una débil identidad corporativa digital e implica vulnerabilidad de la empresa a medio plazo.
 - *Si son controlados = 0*
 - *Si son de terceros = +1*

Tabla 5.2: Ítems del constructo para una empresa A.

Ítems	Abrev.	Origen	Valoración
Sentimiento de cada Resultado de búsqueda	R (i)	análisis semántico de los títulos y snippets de los resultados de búsqueda	$R = \begin{cases} 2 & \text{si título=positivo} \\ 1 & \text{si snippet=positivo} \\ 0 & \text{snippet/título neutro} \\ -1 & \text{si snippet=negativo} \\ -2 & \text{si título=negativo} \end{cases}$
Sentimiento de cada Búsqueda relacionada	B (i)	análisis semántico de los términos de búsqueda relacionados	$B = \begin{cases} 2 & \text{si término=positivo} \\ 0 & \text{si término neutro} \\ -1 & \text{si término menciona competencia} \\ -2 & \text{si término=negativo} \end{cases}$
Existencia de Knowledge Box Graph	K	observación	$K = \begin{cases} 1 & \text{si hay} \\ 0 & \text{si no hay} \end{cases}$
Existencia de Resultados No Controlados por la empresa	R' (i)	fFuente del resultado	$R' = \begin{cases} 1 & \text{si fuente de terceros} \\ 0 & \text{si fuente propia o controlada} \end{cases}$

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Recogida de datos.

Para el estudio de campo hemos restringido **el universo de observación** a la reputación digital de las grandes empresas de España durante todo el año 2014.

Para ello hemos extraído **las top20 SERPs del buscador Google de los términos de búsqueda (keywords) correspondientes a las denominaciones (SERP corporativo) de 100 empresas de España durante los 12 meses del periodo enero - diciembre 2014.**

5.4.1. Empresas analizadas.

Las 100 empresas seleccionadas son las grandes empresas de España con mayor reputación. La lista coincide con las mismas que componen el estudio *MERCO* de Villafañe y Asociados. Como ya analizamos en el capítulo 2, *MERCO* es un instrumento de evaluación que desde el año 2,000 mide la reputación de las empresas clave españolas, habiéndose convertido en uno de los monitores de referencia del mundo. Este universo nos podrá permitir por tanto una comparativa con *MERCO*.

Las empresas analizadas son las del IBEX 35, más alguna española empresa relevante no cotizada (como Mercadona, El Corte Inglés...), y además empresas extranjeras con presencia relevante en España (Accenture, Apple, Google, Procter & Gamble, Coca-Cola...). Son empresas que operan en diecinueve sectores de actividad, mayoritariamente con sede social en Madrid (Tabla 5.5).

5.4.2. Fecha y localización geográfica de la extracción de datos.

Estos SERPs corporativos se han extraído mensualmente de enero a diciembre 2014, en concreto el último día de cada mes, de manera simultánea para las 100 empresas.

En general, excluyendo los resultados *SEM* (*Search Engine Marketing* o resultados publicitarios en el buscador), y al igual que la reputación, el SERP es un resultado que no varía dramáticamente de un periodo a otro.

Como hemos comentado anteriormente, hay que tener en cuenta que Google arroja un SERP diferente en función del lugar desde el que se haga la búsqueda y del historial de búsquedas anteriormente realizada con el navegador. Para aislar este efecto y proporcionar neutralidad y consistencia a los resultados del estudio,

Tabla 5.3: Las 100 empresas analizadas en el estudio.

ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	DANONE	MAHOU SAN MIGUEL	GRUPO DAMM	GRUPO SIRO	NESTLÉ
	MCDONALDS	CALIDAD PASCUAL	COCACOLA	CAMPOFRIO	LA FAGEDA
AUTOMOCIÓN	MERCEDES BENZ	GR. VOLKSWAGEN	BMW	TOYOTA	
BANCA	GRUPO SANTANDER	BBVA	TRIODOS BANK	CAIXABANK	BANKINTER
	BANCO SABADELL	ING DIRECT	BANCO POPULAR		
CONSULTORÍA	ACCENTURE	EVERIS	INDRA	DELOITTE	PWC
CONSUMO	PROCTER & GAMBLE	L'ORÉAL	UNILEVER	IMAGINARIUM	
DISTRIBUCIÓN	LEROY MERLÍN	MERCADONA	AMAZON	DIA	EL CORTE INGLÉS
	IKEA	EROSKI	CARREFOUR	DECATHLON	
EDITORIAL	GRUPO PLANETA	GRUPO PRISA			
ELECTRÓNICA Y TECNOLOGÍA	IBM	HEWLETT PACKARD	GOOGLE	MICROSOFT	SAMSUNG
	APPLE	SONY			
PETRÓLEO/ENERGÍA /AGUA	GRUPO AGBAR	GAS NATURAL FENOSA	REPSOL	CEPSA	IBERDROLA
	CLH	RED ELÉCTRICA	GAMESA	ENAGÁS	ENDESA
FARMACÉUTICA	GRIFOLS	NOVARTIS	ALMIRALL	ESTEVE	ZELTIA
FORMACIÓN	EAE BUS. SCHOOL	INSTIT. EMPRESA IE	ESIC	IESE	ESADE
INDUSTRIA	ACERINOX	CORP. MONDRAGÓN	SIEMENS		
INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN	ACCIONA	TÉCNICAS REUNIDAS	ABENGOA	FERROVIAL	ABERTIS
	ACS	FCC	GR. VILLAR MIR		
OTROS SERVICIOS	PROSEGUR	GARRIGUES	HAVAS MEDIA	ONCE	
SEGUROS	MAPFRE	MUTUA MADRILEÑA	DKV SEGUROS	LÍNEA DIRECTA	SANITAS
TELECOMUNICACIONES	TELFÓNICA	ORANGE	VODAFONE		
TEXTIL Y MODA	INDITEX	DESIGUAL	MANGO		
TRANSPORTE	IAG	ADIF	RENFE		
TURISMO	NH HOTELES	MELIA HOTELS			

Fuente: Elaboración propia.

1. se han centralizado todas las búsquedas desde Madrid (ya que es la sede corporativa de la mayoría de las empresas y mercado reputacional de referencia en España),
2. se han realizado desde un PC de sobremesa (no un móvil o *tablet*, que hubieran generado otros resultados),
3. se ha realizado la búsqueda con las *cookies* desactivadas y sin *log in* para no añadir ningún contexto de búsquedas anterior.

5.4.3. Datos recogidos.

Los datos que se han recogido con la herramienta *SERP Moz* son los contenidos del top20 del SERP corporativo del buscador Google (coincide aproximadamente con las 2 primeras páginas de resultados) de las 100 empresas a lo largo de 12 meses. Eliminando los resultados de SEM de las primeras posiciones, para cada una de las 100 empresas aparecen los siguientes ítems:

- 20 Resultados de Búsqueda por empresa.
- 8 Búsquedas Relacionadas por empresa.
- 1 Knowledge Graph (que aparece en el 85% de las empresas).

Se han extraído por lo tanto a lo largo del periodo de 12 meses **34,800 unidades de contenido:** 24.000 Resultados de Búsquedas, 9.600 Búsquedas Relacionadas y 1,200 *Knowledge Graph Box*.

Tabla 5.4.: Ejemplo de recogida de datos del SERP de Inditex del mes de marzo 2014.

RESULTADOS DE BÚSQUEDA			
#	URL	TITLE	SNIPPET
1	http://www.inditex.com/	Welcome - inditex.com	www.inditex.com/s Inditex is one of the largest fashion retail groups in the world with eight brands and over 6300 stores in 87 markets.Job areas - Join us - Zara - International presence
2	http://es.wikipedia.org/wiki/Inditex	Inditex - Wikipedia, la enciclopedia libre	es.wikipedia.org/wiki/Inditex INDITEX S.A. (Industria de Diseño Textil, Sociedad Anónima) es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil. Tiene su sede central en el ...
3	http://www.joinfashioninditex.com/	JOINFASHION - Job Portal Inditex Group	www.joinfashioninditex.com/ Traducir esta páginaInditex, one of the world's largest fashion distribution groups, has more than 5,000 stores in 77 countries in Europe, America, Asia and Africa. In addition to Zara, ...
4	http://www.infojobs.net/Inditex/em-i9605152452652210213012525638	Ofertas de trabajo en Inditex - InfoJobs	www.infojobs.net/Inditex/em-i9605152452652210213012525638En cachéSimilaresInditex es uno de los mayores grupos internacionales dedicados al diseño, fabricación y distribución de moda. Tenemos más de 4000 tiendas y un intenso plan ...
5	http://www.economista.es/empresa/INDITEX	Cotizacion de INDITEX - Empresa - elEconomista.es	www.economista.es/empresa/INDITEX Cotización de la empresa INDITEX en bolsa. Noticias, perfil, gráficos, recomendaciones, ratios, consenso, histórico...
6	http://www.expansion.com/mercados/cotizaciones/valores/inditex_M.ITX.html	Cotizaciones INDITEX - Acciones, dividendo y noticias ...	www.expansion.com €9 Mercados €9 Indices Inditex es un grupo multinacional líder en producción, distribución y venta de moda a nivel mundial. El grupo aglutina más de cien sociedades relacionadas con ...
7	http://www.infobolsa.es/cotizacion/inditex	INDITEX €" Cotización de las acciones INDITEX Tiempo Real	www.infobolsa.es/cotizacion/inditex Cotización bursátil de las acciones de INDITEX la Bolsa. Cotización en tiempo real de INDITEX, evolución histórica, gráficos.
8	http://elpais.com/tag/inditex/a/	Noticias sobre Inditex EL PAÍS	elpais.com/tag/inditex/a/En cachéSimilaresInditex reabre al público un establecimiento con 2.800 metros cuadrados de superficie de venta. La marca textil ocupa un edificio de cuatro plantas y dará ...
9	http://www.finanzas.com/cotizaciones/inditex	Inditex - Finanzas.com	www.finanzas.com/cotizaciones/inditex Inditex pagó en España 821 millones en impuestos directos en 2013, el 38% del total. 23/06/ ... Zara (Inditex) presenta en Cracovia su nueva imagen de tienda.
10	http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/inditex/portada-rv011inditex	INDITEX (ITX), Evolucion, Bolsa: cotizacion, graficos ...	www.invertia.com/mercados/bolsa/.../inditex/portada-rv011inditex Evolución y gráficos del valor, INDITEX (ITX), en tiempo real, con análisis, foros, noticias y recomendaciones.
11	http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/empresas/FichaValor.aspx?SIN=es0148396015	Inditex - Bolsa de Madrid	www.bolsamadrid.es/esp/asp/empresas/FichaValor.aspx?SIN... Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con ocho formatos comerciales -Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, ...
12	https://es.finance.yahoo.com/q?s=ITX.MC	ITX.MC: Resumen para INDITEX - Yahoo! Finanzas	https://es.finance.yahoo.com/q?s=ITX.MC Ver en directo la cotización de INDITEX en la bolsa en Yahoo! Finanzas. Encuentra la cotización en tiempo real y los últimos valores de INDITEX.
13	http://cincodias.com/mercados/empresas/inditex/446/	inditex - Cotización y acciones de INDITEX Cinco Días	cincodias.com/mercados/empresas/inditex/446/En cachéSimilaresSigue al minuto la cotización de INDITEX y del resto de empresas del mercado en CincoDías.com.
14	http://www.bolsamania.com/accion/INDITEX-ES0148396015-55/ficha-cotizacion.html	Inditex - Bolsamania	www.bolsamania.com/accion/INDITEX...55/ficha-cotizacion.htmlEn cachéSimilaresCotizacion de INDITEX INDITEX toda la informacion de banca acciones estadísticas gráficas riesgo técnico consenso brokers.
15	http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/inditex/resultados-rv011inditex/1T14	INDITEX - Invertia.com	www.invertia.com €2 ... €9 Mercados €9 Bolsa €9 ibex 35 €9 inditex Últimos resultados de INDITEX (ITX): beneficios, ingresos, BPA, EBITDA, previsiones, noticias, histórico.
16	http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/inditex/graficos-rv011inditex	Gráfico inditex - Invertia.com	www.invertia.com/mercados/bolsa/.../inditex/graficos-rv011inditex Gráficos INDITEX (ITX) en la Bolsa, por periodos de 1 día, 5 días, 3 y 6 meses, 1 y 2 años. Análisis técnico y comparativa con la competencia.
17	http://www.estrategiasdeinversion.com/cotizacion/inditex	Cotización INDITEX; INDITEX en bolsa	-9-9www.estrategiasdeinversion.com/cotizacion/inditexSimilaresCotizaciones de bolsa española: Consulte el precio de las acciones de INDITEX y además las últimas noticias y ...
18	http://catedrainditexudc.org/	Cátedra Inditex	catedrainditexudc.org/La vertiente formativa de la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de la Universidad da Coruña se materializa en un Curso de Posgrado en ...
19	http://es-es.facebook.com/JoinFashionInditex	Join Fashion Inditex Facebook	es-es.facebook.com/JoinFashionInditexEn cachéJoin Fashion Inditex. 52 766 Me gusta · 1855 personas están hablando de esto. Portal de empleo del Grupo Inditex · Inditex Group job site...
20	http://inditex-grupo.blogspot.com/	INDITEX DENUNCIAS	inditex-grupo.blogspot.com/INDITEX se ha convertido en todo un referente mundial no solo por sus ganancias, siendo una empresa que genera miles de millones de euros en beneficios, ...

BÚSQUEDAS RELACIONADAS
inditex empleo
zara
click inditex
uterque
mango
massimo dutti
bershka
stradivarius

KNOWLEDGE GRAPH BOX
Sí

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4. Clasificación de los datos.

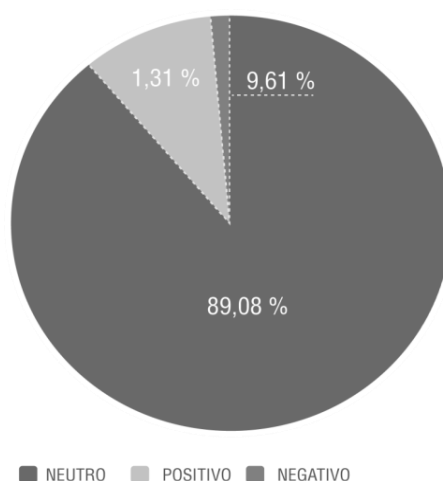
Cada uno de las 34,800 unidades de contenido se ha clasificado en función a diferentes dimensiones:

Sentimiento.

Sobre los títulos y *snippets* de los Resultados de Búsqueda; y sobre los textos de las Búsquedas Relacionadas se ha realizado un **análisis semántico** para asignarles sentimientos positivos, negativos o neutros:

- 9,61% de los atributos que definen a las compañías tienen una connotación positiva,
- 89,08% neutra y
- 1,31% de esos atributos reputacionales son de carácter negativo.

Gráfico 5.2.: Valor de las menciones analizadas , por sentimiento
(media datos DRINDEX octubre-diciembre 2014).

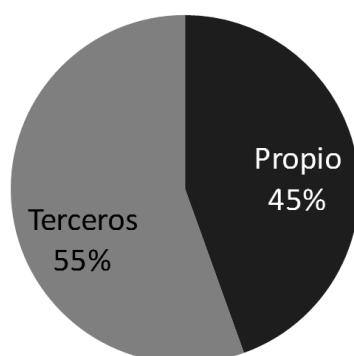


Fuente: Drindex. org.

Origen.

Además se han clasificado los Resultados de Búsqueda por su **origen**, resultando que el 45% de los mismos proceden de fuentes propias o controladas por la empresa y el 55% de fuentes de terceros.

Gráfico 5.3: Quién controla el contenido de las URL's analizadas (media datos DRINDEX octubre-diciembre 2014).

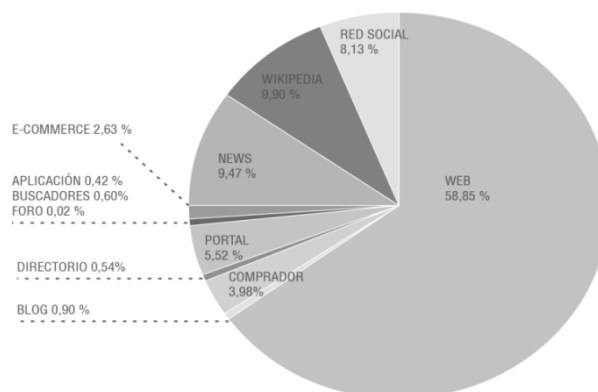


Fuente: Elaboración propia.

Tipo de medios.

Por otro lado se ha realizado un análisis del **tipo de medios** que componen los Resultados de Búsqueda de las empresas.

Gráfico 5.4.: Tipos de medios presentes en los Resultados de búsqueda de una empresa (media datos DRINDEX octubre-diciembre 2014).



Fuente: Drindex-org.

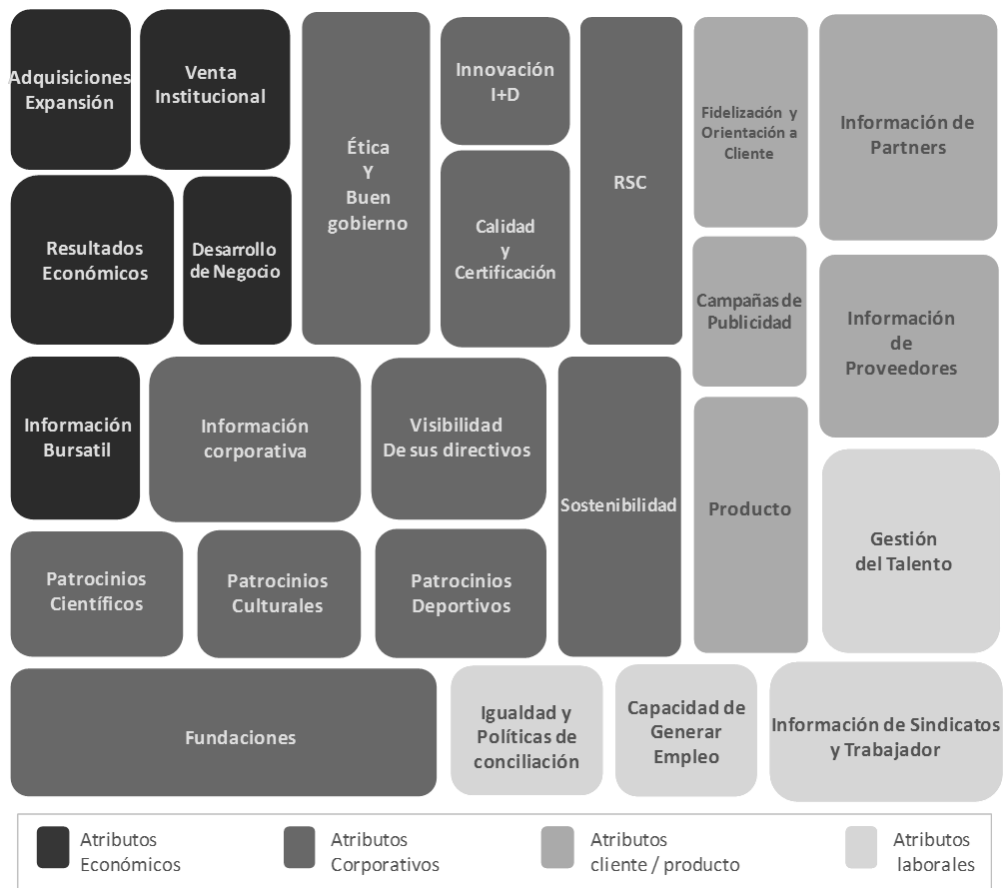
Confirmando los estudios de Seker y Eryarsoy, (2015) podemos observar en el SERP las diferentes fuentes que generan reputación en el entorno digital:

- *Sitios web*: son responsables de un 58,85% de la visibilidad de la imagen reputacional.
- *Medios de comunicación*: las repercusiones de las empresas en los mismos son los responsables del 9,47% de la visibilidad.
- *Wikipedia*: en todas las compañías analizadas localizamos la entrada de la Wikipedia situada en el top20 de Google, siendo la responsable de un 8,90% de la imagen reputacional de las compañías.
- *Perfiles oficiales en redes sociales*: constituyen el 8,13% de la visibilidad en la imagen reputacional.
- *Portales de empleo y financieros*: muy relevante en el caso de las compañías cotizadas en bolsa, suponen un 5,52%.
- *Blogs*: Las repercusiones en blogs, en el caso de las compañías analizadas, cada vez van perdiendo más peso en la configuración del ADN reputacional de la compañía, representando un 0,90%.

Temática.

Por otro lado se han clasificado **las temáticas** de los contenidos de los Resultados de Búsqueda y Búsquedas relacionadas, en función de una serie de atributos. Estas temáticas no van a ser aportadas a la escala de medición pero nos van a servir para analizar posteriormente la causalidad de las variaciones en la misma.

Figura 5.6.: Temáticas asociadas a los contenidos de los Resultados de búsqueda de las empresas (media datos DRINDEX octubre-diciembre 2014).



Fuente: Drindex.org.

- Atributos económicos:
 - Adquisiciones y expansión: Información que hace referencia a la expansión del negocio: adquisiciones de nuevas compañías, apertura de nuevo negocio, expansión internacional
 - Venta institucional: Información relacionada con la venta de acciones de la compañía, desinversiones, compra de acciones de otras compañías
 - Resultados económicos: Balances, cifras de negocio de la compañía, pérdida, ganancias, etc...Notificación de balances de resultados o cuentas de explotación

- Desarrollo de Negocio: Todo lo relacionado con adjudicaciones, contratos y licitaciones. Suscripción de acuerdos de nuevo negocio, nuevas ventas de productos y servicios
- Información bursátil. La localizamos en todas aquellas compañías que cotizan en bolsa y se refiere tanto al evolutivo del precio de la acción como a OPV's o repartos de dividendos
- Atributos corporativos:
 - Información corporativa: Toda aquella información relacionada con la compañía, sus fines, objetivos y localización del negocio.
 - Ética y buen gobierno: Información acerca de la compañía sobre su comportamiento ético y el buen gobierno corporativo
 - Innovación / I+D: Relativo a toda aquella información que define a la compañía o sus productos como innovadores y desarrolladores de proyectos de I+D.
 - Certificaciones / Calidad: Toda aquella noticia o información que hace referencia a la implantación de normas de calidad dentro de la compañía, la obtención de certificaciones, o cualquier otra información relacionada con la calidad de los productos o servicios objeto del negocio.
 - Sostenibilidad: Identificación de la compañía con información sobre sostenibilidad.
 - RSC: Actividad de Responsabilidad Social Corporativa
 - Visibilidad de directivos: Visibilidad en medios de comunicación y ante la sociedad del equipo directivo.
 - Fundaciones: Presencia y actividad de fundaciones
 - Patrocinios científicos y académicos: Programas y actividades de patrocinio científico, cátedras patrocinadas, becas universitarias o de formación y publicaciones especializadas.
 - Patrocinios deportivos y culturales: Exposiciones, patrocinio de artista y jóvenes talentos, publicaciones culturales, museos y cualquier tipo de actividad relacionada con el mundo de la cultura y el deporte.

- Atributos cliente y producto:
 - Campañas de publicidad: Información relativa a acciones promocionales y campañas de publicidad.
 - Producto: Información relativa al producto y servicio ofrecido por la compañía.
 - Fidelización y atención al cliente: Información relativa a los procesos y actividades relacionados con la fidelización y atención al cliente

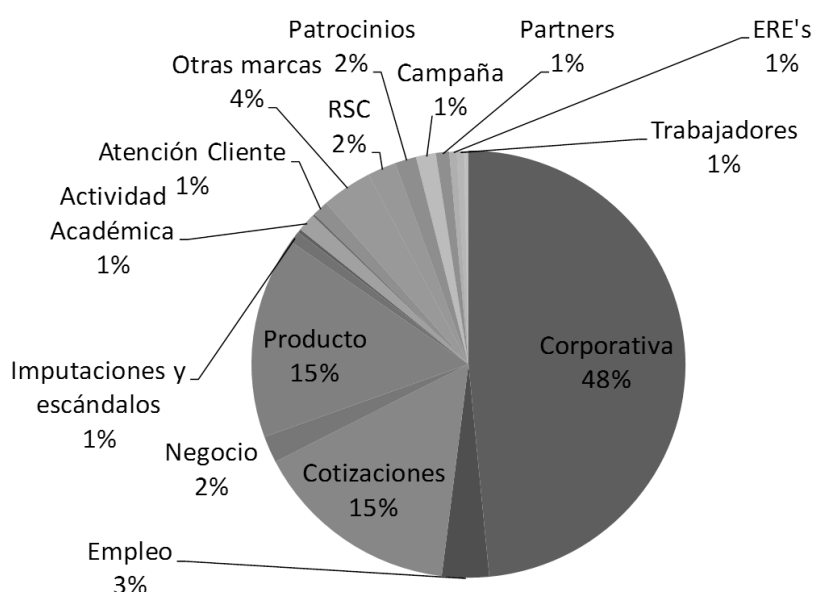
- Atributos laborales:
 - Capacidad de generar empleo: Información que relaciona a la compañía con su capacidad de generar (o destruir) empleo.
 - Gestión del talento: Información relativa a Recursos Humanos, actividades y programas de gestión del talento dentro de la compañía.
 - Sindicatos y trabajador: Visibilidad de la actividad de sindicatos y opiniones y actividad del trabajador.
 - Igualdad y conciliación: Visibilidad de los mecanismos que la empresa lleva a cabo para favorecer la conciliación de la vida familiar y favorecer las políticas de igualdad.

- Otros atributos:
 - Información de partners: Información relativa a los partners de la compañía o a acciones realizadas conjuntamente.
 - Proveedores: Procesos de relación con proveedores, información de estos.
 - Presencia de la competencia: Aparición de la competencia vinculada a la imagen reputacional e identidad digital de la compañía.
 - Información ajena a la compañía: Presencia de información ajena a la compañía en el top20 de la hoja de resultados de Google para la búsqueda corporativa.
 - Otras temáticas no clasificadas.

En las empresas analizadas las principales temáticas y atributos presentes en el top20 de Google son:

- Las apariciones de resultados relacionados con información puramente corporativa. (48%).
- En el caso de negocios B2B, nos encontramos con un importante volumen de menciones relativos a la gama de productos (15%).
- En empresas que cotizan en bolsa, especialmente aquellas que integran el IBEX35, es frecuente encontrar entre los Resultados de búsquedas información relativa a los históricos de cotización presentes en portales financiero y los principales medios de comunicación (15%).
- Asimismo solemos encontrar posicionando en el top20, portales de empleo y páginas dedicadas exclusivamente al *recruiting* (3%).

Gráfico 5.5.: Atributos presentes en los contenidos de las búsquedas de las empresas (datos octubre-diciembre DRINDEX 2014).



Fuente: Drindex.org.

Resumen de las clasificaciones.

Con todas estas clasificaciones, podemos resumir los contenidos de cada uno de los Resultados de búsqueda del top20 del SERP de cada empresa en una ficha resumen que

incluye sentimiento, origen, fuente y temática de cada uno de los resultados. Como además sabemos el CTR medio de cada una de las posiciones de los resultados, podemos usar esta medida para ponderar la visibilidad de cada uno de ellos.

Tabla 5.5.: Ejemplo de clasificación de datos del SERP de Inditex.

#	DOMINIO	TITLE	SNIPPET	SENTIM.	ORIGEN	FUENTE	TEMÁTICA	CTR
1	https://www.inditex.com/	Welcome - inditex.com	Traducir esta página Inditex is one of the largest fashion	Neutro	Propio	Web	Corporativa	36,40%
2	es.wikipedia.org	Inditex - Wikipedia, la enciclopedia libre	INDITEX S.A. (Industria de Diseño Textil, Sociedad	Neutro	Terceros	Wikipedia	Corporativa	12,50%
3	www.joinfashioninditex.com	JOINFASHION - Job Portal Inditex Group	Traducir esta páginaInditex, one of the world's largest	Positivo	Propio	Web	Empleo	9,50%
4	www.infojobs.net	Ofertas de trabajo en Inditex - InfoJobs	Inditex es uno de los mayores grupos internacionales	Neutro-Positivo	Propio	Portal	Empleo	7,90%
5	www.eleconomista.es	Cotizacion de INDITEX - Empresa - elEconomista.es	Cotización de la empresa INDITEX en bolsa. Noticias,	Neutro	Terceros	News	Cotizaciones	6,10%
6	www.expansion.com	Cotizaciones INDITEX - Acciones, dividido y	Inditex es un grupo multinacional líder en	Neutro	Terceros	Portal	Cotizaciones	4,10%
7	www.infobolsa.es	INDITEX € Cotización de las acciones INDITEX	Cotización bursátil de las acciones de INDITEX la Bolsa.	Neutro	Terceros	News	Cotizaciones	3,80%
8	elpais.com	Noticias sobre Inditex EL PAÍS	Inditex reabre al público un establecimiento con 2.800	Neutro	Terceros	Portal	Cotizaciones	3,50%
9	www.finanzas.com	Inditex - Finanzas.com	Inditex pagó en España 821 millones en impuestos	Neutro	Terceros	News	Corporativa	3,00%
10	www.invertia.com	INDITEX (ITX), Evolucion, Bolsa: cotizacion, graficos	Evolución y gráficos del valor, INDITEX (ITX), en tiempo real,	Neutro	Terceros	Portal	Cotizaciones	2,20%
11	https://es.finance.yahoo.com/q?s=ITX.MC	Inditex - Bolsa de Madrid	Inditex es uno de los principales distribuidores de	Neutro	Terceros	News	Cotizaciones	2,60%
12	https://es.finance.yahoo.com/temas/inditex/	ITX.MC: Resumen para INDITEX- Yahoo! Finanzas	Ver en directo la cotización de INDITEX en la bolsa en Yahoo!	Neutro-Positivo	Terceros	News	Corporativa	1,40%
13	cinco dias.com	inditex - Cotización y acciones de INDITEX	Sigue al minuto la cotización de INDITEX y del resto de	Neutro-Negativo	Terceros	News	Cotizaciones	1,20%
14	www.bolsamania.com	Inditex - Bolsamania	Cotizacion de INDITEX INDITEX toda la informacion de banca	Neutro	Terceros	Web	Cotizaciones	1,10%
15	www.invertia.com	INDITEX - Invertia.com	www.invertia.com €€ ... €€ Mercados €€ Bolsa €€ ibex 35	Neutro	Terceros	News	Cotizaciones	1,20%
16	www.invertia.com	Gráfico inditex - Invertia.com	Gráficos INDITEX (ITX) en la Bolsa, por periodos de 1 día, 5	Neutro	Terceros	Portal	Cotizaciones	1,00%
17	www.estrategiasdeinversion.com	Cotización INDITEX; INDITEX en bolsa	Cotizaciones de bolsa española: Consulte el precio	Neutro	Terceros	Portal	Cotizaciones	1,00%
18	catedrainditexudc.org	Cátedra Inditex	La vertiente formativa de la Cátedra Inditex de	Neutro	Propio	Web	Actividad Académica	0,70%
19	es-es.facebook.com	Join Fashion Inditex Facebook	es-es.facebook.com/JoinFashion	Neutro	Terceros	News	Corporativa	0,40%
20	inditex-grupo.blogspot.com	INDITEX DENUNCIAS	INDITEX se ha convertido en todo un referente mundial no	Negativo	Terceros	Blog	Trabajadores	0,40%

BÚSQUEDAS RELACIONADAS	
TEXTO	SENTIMIE.
inditex empleo	Positivo
zara	Neutro
click inditex	Neutro
uterque	Neutro
mango	Negativo
massimo dutti	Neutro
bershka	Neutro
stradivarius	Neutro

KNOWLEDGE GRAPH BOX
EXISTENCIA
Sí

Fuente: Elaboración propia.

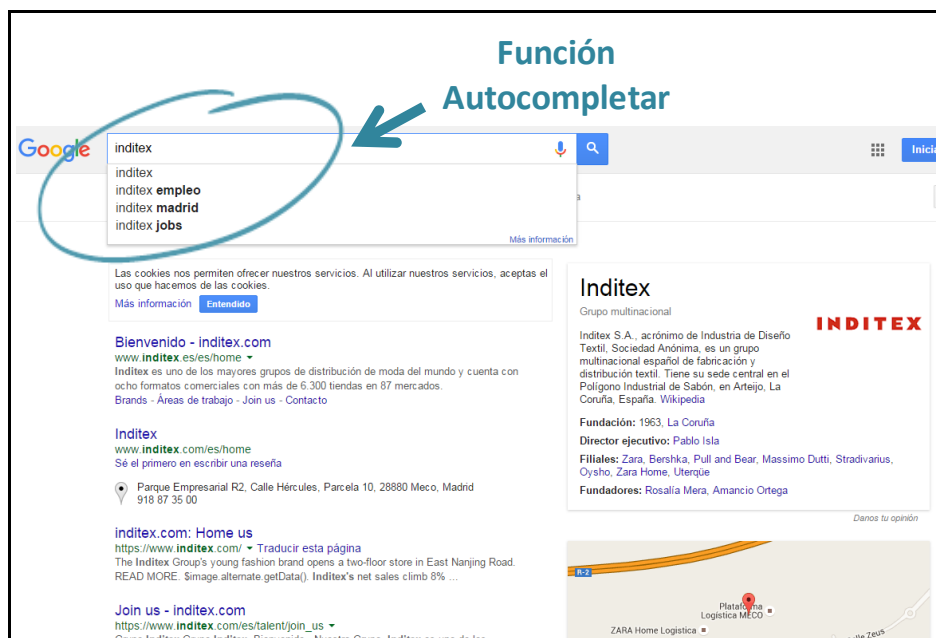
5.5. Purificación de la medida: resultados pilotos.

5.5.1. Resultados de los primeros pilotos.

Los datos de los meses enero a junio 2014 se utilizaron para realizar pilotos de la escala que se contrastaron estadísticamente y con la opinión de expertos en el área de reputación digital para ajustar el algoritmo. Los datos de los pilotos no se utilizaron posteriormente para el estudio, ya que se habían extraído y clasificado según otros criterios.

En los primeros pilotos, además de los Resultados de Búsquedas, las Búsquedas Relacionadas y el *Knowledge Graph Box*, se incorporó también como un ítem más los *Resultados de la función Autocompletar*.

Figura 5.7.: Función Autocompletar en el SERP de Google.



Fuente: Elaboración propia.

Autocompletar es una función que incorpora el buscador de Google en la caja de búsquedas. Mientras el usuario está escribiendo las letras del *keyword* de búsqueda, la

función Autocompletar sugiere en tiempo real el *keyword* o *keywords* finales, anticipándose a la intención del usuario. La función Autocompletar sugiere hasta 4 *keywords* relacionados con el las primeras letras del término que se ha pretende escribir.

En los primeros pilotos se realizó el trabajo de incorporar este elemento como ítem en la escala, dotándole semánticamente de sentimiento al igual que lis Resultados de Búsquedas y las Búsquedas Relacionadas.

Tabla 5.6.: Ejemplo de clasificación de sentimientos de Autocompletar de Inditex.

AUTOCOMPLETAR	
TEXTO	SENTIMIE.
Inditex	Neutro
inditex empleo	Positivo
inditex madrid	Neutro
inditex jobs	Positivo

Fuente: Elaboración propia.

Parecía inicialmente que este ítem iba a añadir riqueza reputacional a la escala.

Sin embargo, durante los primeros pilotos se observó que los Resultados de Autocompletar **eran demasiado volátiles** al estar también relacionados con las campañas publicitarias SEM que las empresas realizan. Por tanto **se tomó la decisión de eliminar este ítem de la escala.**

5.6. Diseño de la escala.

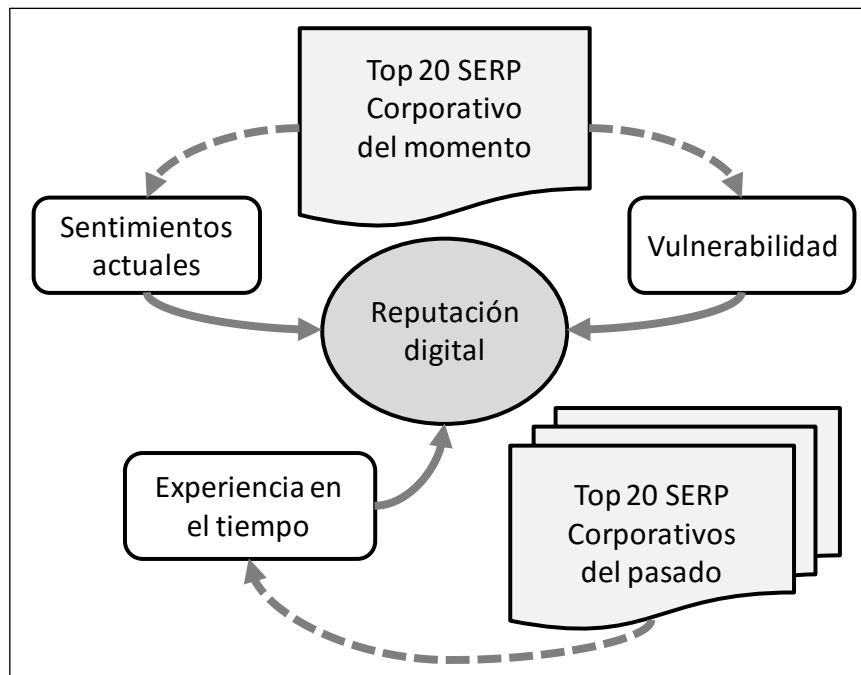
Una vez recogida la información en el campo, falta todavía definir y normalizar todas las medidas de los ítems generados con la información de los top20 SERPs de cada una de las 100 empresas seleccionadas cada mes.

5.6.1. Dimensiones del constructo.

Unificando los juicios de los expertos con el análisis de los elementos del SERP, podemos definir 3 dimensiones que gestionan los atributos agregados de cada empresa:

1. *S(A) Sentimiento de la empresa A*: representa el valor del sentimiento positivo, negativo o neutro, generado por la lectura del conjunto de contenidos de los resultados (sR) y Búsquedas relacionados (sB) en el *SERP*. Sobre este sentimiento hay que añadir como un efecto positivo en la reputación la aparición del *Knowledge Graph* (si se diera el caso).
2. *V(A) Vulnerabilidad de la empresa A*: representa una falta de identidad propia y es el grado de exposición de la reputación de la empresa a los vaivenes de apariciones de contenidos de terceros. La empresa está más expuesta cuanto más resultados de terceros (Resultados No Controlados por la marca) aparezcan en el top20.
3. *Paso del tiempo o Efecto Memoria (T)*: Todos los datos de SERP recogidos responden a la imagen y sentimientos que encontramos en internet de la empresa A en un momento o instante preciso en el tiempo (y también en un lugar concreto). El dinamismo de internet hace posible estos resultados puedan variar de un instante a otro, de la misma manera que lo hace las percepciones de los *stakeholders* que construyen la reputación. Así, si una empresa experimenta una crisis, el SERP lo va a reflejar en tiempo real por lo que la medida reputación digital de la empresa variará en ese instante. Pero por otro lado hemos visto que la reputación es un constructo que se nutre tanto del conocimiento actual (que es dinámico) como del comportamiento pasado asimilado (que es más estático), por lo que las representaciones de la empresa está afectada por su histórico. Por ello para dotar de estabilidad en el tiempo al modelo hay que aplicarle un efecto memoria añadiendo sobre la medida de un periodo el efecto acumulado de las medidas de periodos anteriores.

Figura 5.8.: Dimensiones del SERP que impactan en la reputación digital.



Fuente: Elaboración propia.

5.6.2. Agregación de la información.

La información que captamos de los ítems independientes del constructo para cada una de las empresas es la siguiente:

1. S (A): Sentimiento provocado por el contenido del SERP corporativo de la empresa A:

Es el valor del conjunto de los sentimientos provocados en el *stakeholder* por los Resultados de Búsqueda (sR), las Búsquedas relacionadas (sB) del SERP, más el efecto positivo del Knowledge Brand (sK).

a) sR (A): valor del colectivo de Sentimientos provocado por los Resultados de Búsqueda de la Empresa A:

Como ya hemos visto, el sentimiento de cada uno de los Resultados (R) es un valor que oscila entre -2 y +2, dependiendo si el texto de título y *snippets* es positivo, neutro o negativo.

Para estimar el Valor del Sentimiento de todos los Resultados (sR), se limitará el estudio del sentimiento que generan los primeros 20 resultados del SERP, que como hemos visto, pesan más del 75% sobre la visualización del total resultados.

Ponderación: Como la visualización de los 20 Resultados (y por tanto la probabilidad de aportar reputación) es función de la posición de cada uno de ellos en el SERP, ponderaremos cada uno de ellos por el CTR de su posición en Google. Así, el primer resultado vale 0,31%; el segundo 0,14%...

Normalización: dividimos el cociente resultante entre 2 para obtener como resultado un valor que oscile entre

- 1: si todos los Resultados son muy negativos, y

+1: si todos los Resultados son muy positivos.

$$sR(A) = \left(\frac{\sum_{i=1}^{20} R_i \times CTR_i}{\sum_{i=1}^{20} CTR_i} \right) / 2$$

b) sB (A): valor del colectivo de Sentimientos provocado por las Búsquedas relacionadas de la empresa A:

Como ya hemos visto, el sentimiento de cada una de las Búsquedas (B) es un valor que oscila entre +2 y -2, dependiendo si el texto positivo, neutro o negativo.

Ponderación: el colectivo de los sentimientos de las 8 Búsquedas relacionadas se pondera linealmente, ya que se encuentran concentradas en un mismo lugar y además se repiten en todas las páginas del *SERP*.

Normalización: dividimos el cociente resultante entre 2 para obtener como resultado un valor que oscile entre

-1: si todas las Búsquedas son muy negativas, y

+ 1: si todas son muy positivas.

$$sB (A)= \frac{1}{8} \sum_{i=1}^8 B_i) / 2$$

c) **sK (A): valor del Sentimiento provocado por la existencia Knowledge Graph Box en la empresa A:**

En los SERP de algunas empresas encontramos un único *Knowledge Graph (K)*, y en otras no, según la importancia que Google asigna a la empresa en cuestión. Por tanto, si está presente se asigna valor 1 (pues se entiende que el hecho de disponer del mismo añade valor reputacional) y si no lo hace valor 0 (es decir que no aporta valor pero tampoco lo resta).

$$sK (A) = K_i \begin{cases} 0 & \text{si no hay K} \\ 1 & \text{si hay K} \end{cases}$$

Ponderación de los 3 valores del Sentimiento: los 3 elementos que generan sentimiento se ponderan por su capacidad de generar visibilidad en el usuario. Para ello utilizamos como criterio el espacio visual que aproximadamente ocupan cada uno de ellos en el SERP: los Resultados (sR) un 75%, las Búsquedas relacionadas (sB) un 15% y el Knowledge Brand Graph (sK) un 10%.

$$S (A) = 0,75 \times \left(\frac{\sum_{i=1}^{20} R_i \times CTR_i}{\sum_{i=1}^n CTR_i} / 2 \right)$$

+

$$0,15 \times \left(\frac{1}{8} \sum_{i=1}^8 B_i / 2 \right)$$

+

$$0,1 \times K_i$$

El Sentimiento Reputacional es por tanto un valor que oscila entre:

- 0,9: si todos los Resultados y Búsquedas son muy negativos y no existe *Knowledge Graph Box*, y
- + 1.0: si todos son muy positivos y existe el *Knowledge Graph Box*.

2. V (A): Vulnerabilidad por la existencia de Resultados No Controlados por la empresa A:

Los Resultados No Controlados (R') son aquellos que no provienen de una fuente de la empresa o controlada por ella y dan una idea de su vulnerabilidad y de su falta de capacidad de crear una identidad propia *online*.

El valor reputacional que aporta la vulnerabilidad a la empresa está en su ausencia, por lo que será un factor negativo sobre el valor reputacional total.

Ponderación: Para calcular el colectivo de estos Resultados No Controlados, tendrán que ponderarse por el CTR para proporcionar una idea de su potencial de visualización e influencia dentro del SERP.

$$V(A) = \frac{\sum_{i=1}^{20} R'_i \times CTR_i}{\sum_{i=1}^{20} CTR_i}$$

La Vulnerabilidad será por tanto un valor que oscilará entre:

- 0: si todos los Resultados son controlados por la empresa, y
- + 1: si todos los Resultados tienen un origen de terceros.

3. M (A): Efecto Memoria.

Al corresponder todos los datos de SERP recogidos a la medida que encontramos en internet de la empresa A en un momento o instante preciso en el tiempo (y también en un lugar concreto) sólo estamos captando el conocimiento de las percepciones en el instante de la medida. Pero no estamos reflejando el histórico de las percepciones reputacionales *online* asimiladas en el pasado, que

son a su vez la suma de las percepciones de momentos anteriores captadas en internet.

Para hallar el valor reputacional *online* total, que tendremos que sumar a la última medida realizada (que representa el conocimiento actual) el conjunto de las medidas del pasado (que representan el comportamiento pasado asimilado).

Ponderación: ponderaremos cada una de las medidas de manera decreciente por el efecto del tiempo, es decir, que las percepciones más próximas en el tiempo tienen un mejor recuerdo, y por tanto un impacto mayor en el tiempo.

$$\left(\frac{\text{Rep. digital instante-1}}{2} + \frac{\text{Rep. digital instante-2}}{3} + \frac{\text{Rep. digital instante-3}}{4} + \frac{\text{Rep. digital instante-4}}{5} + \dots \right) / \left(\frac{1}{2} + \frac{1}{3} + \frac{1}{4} + \frac{1}{5} + \dots \right)$$

5.6.3. Operacionalización del Índice de Reputación Digital (DRINDEX)

Como hemos visto, la reputación corporativa *online* es un constructo especialmente dinámico de percepciones de la empresa para los *stakeholders* basado en su **comportamiento pasado asimilado** y **conocimiento actual** través de sus representaciones en el entorno digital.

Vamos por tanto a construir un *Índice de Reputación Digital* con los datos del SERP corporativo, agregados y normalizados en las dimensiones antes descritas.

5.6.3.1. Índice DRINDEX del instante.

En una primera fase, vamos a construir el **conocimiento actual** de las percepciones de la empresa por los *stakeholders*, a través de sus representaciones en el entorno digital.

Para ello, con datos originados en el SERP corporativo en un instante concreto de una empresa A, construimos el **Índice DRINDEX del Instante 0** auditado: **DRINDEX_I(A)**.

Este Índice DRINDEX del Instante se compone del conjunto del Sentimiento reputacional aportado por el SERP, amortiguado por la Vulnerabilidad de los mismos.

Para calcularlo:

- Hallaremos el valor del Sentimiento S (A).
- Multiplicaremos el valor resultante por el negativo de la Vulnerabilidad V(A) ponderada por un valor amortiguador α que fijamos en 25% (este α se ha definido y fijado a través de los primeros pilotos como el valor que mejor representaba el concepto manteniendo la estabilidad general del índice).

$$\text{DRINDEX}_I(A) = [\text{Sentimiento}] \times [1 - (\alpha \times \text{Vulnerabilidad})]$$

Por tanto, el algoritmo del **DRINDEX del Instante para una empresa A** es el siguiente:

$$\text{DRINDEX}_I(A) = \left\{ 0,75 \times \left(\frac{\sum_{i=1}^{20} R_i \times CTR_i}{\sum_{i=1}^n CTR_i} / 2 \right) + 0,15 \times \left(\frac{1}{8} \sum_{i=1}^8 B_i / 2 \right) + 0,1 \times K_i \right\} \\ \times \\ \left\{ 1 - \left(0,25 \times \frac{\sum_{i=1}^{20} R'_i \times CTR_i}{\sum_{i=1}^{20} CTR_i} \right) \right\}$$

Siendo **DRINDEX_I** un valor que oscila entre:

- - 0,625 si:
 - el Sentimiento de todos los Resultados y Búsquedas relacionadas es muy negativo y no existe un Knowledge Graph Box, por lo que $S(A) = -0,9$
 - y además todos los Resultados son originados por terceros, por lo que la Vulnerabilidad es máxima, por lo que $V(A) = 1$
- + 1,00 si:
 - el Sentimiento de todos los Resultados y Búsquedas relacionadas es muy positivo y existe un Knowledge Graph Box, por lo que $S(A) = 1$
 - y además todos Resultados son controlados por la empresa por lo que la Vulnerabilidad no existe, luego $V(A) = 0$

$$\text{DRINDEX}_I(A) = [\text{Sentimiento}] \times [1 - (\alpha \times \text{Vulnerabilidad})]$$

$$\text{Mínimo valor DRINDEX}_I(A) = [-0,9] \times [1 - (0,25 \times 1)] = -0,625$$

$$\text{Máximo valor DRINDEX}_I(A) = [1] \times [1 - (0,25 \times 0)] = 1$$

Tabla 5.7.: Índice DRINDEX del Instante de las 100 empresas (julio-diciembre 2014).

DRINDEX INSTANT índice en base 100	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking
MAPFRE	20,41	8	34,47	2	43,52	1	42,28	1	30,62	3	42,85	1
PROSEGUR	22,02	6	34,69	1	23,85	9	38,57	3	36,25	1	33,57	2
ACCENTURE	19,44	10	24,85	8	21,69	17	26,18	10	24,59	8	31,23	3
EVERIS	17,52	14	20,79	12	23,75	10	24,80	13	23,99	9	27,09	4
MUTUA MADRILEÑA	31,23	1	26,69	5	24,60	8	40,81	2	26,48	5	25,85	5
PROCTER & GAMBLE	21,59	7	18,81	19	22,62	14	21,91	17	26,02	6	25,39	6
GRUPO DAMM	12,73	31	20,02	16	20,94	19	19,19	26	21,31	12	23,94	7
ING DIRECT	4,30	92	6,19	89	2,49	94	20,11	23	18,55	19	22,77	8
IKEA	7,52	74	7,84	79	7,88	78	33,26	5	27,71	4	22,72	9
IMAGINARIUM	8,15	68	6,77	86	6,82	82	30,98	7	17,94	21	22,63	10
NESTLÉ	31,23	4	12,62	46	13,39	45	27,93	9	11,33	60	21,74	11
DANONE	10,70	44	19,00	17	22,91	12	29,76	8	16,17	28	21,72	12
GRUPO SANTANDER	19,84	9	18,95	18	17,71	27	19,85	24	16,97	24	20,35	13
ACCIONA	13,41	28	20,29	14	25,23	6	20,21	22	19,88	17	19,87	14
TÉCNICAS REUNIDAS	14,39	24	25,04	7	21,98	16	18,41	28	20,32	16	19,15	15
DELOITTE	16,61	19	26,98	4	17,46	28	24,99	12	24,74	7	18,29	16
TRIODOS BANK	12,89	29	12,16	52	13,80	38	13,54	48	14,66	32	18,16	17
EAE BUS. SCHOOL	9,17	60	11,59	55	13,79	39	10,29	65	10,94	63	18,03	18
LA FAGEDA	31,23	2	14,50	34	12,56	52	19,28	25	14,34	35	17,31	19
MCDONALDS	9,20	59	12,89	42	12,93	49	11,21	58	14,62	34	17,30	20
L'ORÉAL	11,78	36	20,28	15	19,70	22	17,47	32	16,82	25	17,21	21
ENDESA	5,20	91	14,74	33	17,38	29	10,44	62	6,24	90	17,08	22
NH HOTELES	7,18	77	10,38	65	9,45	69	11,82	54	21,05	14	16,59	23
AMAZON	10,09	50	9,58	69	11,26	56	7,88	83	11,45	57	16,29	24
GRUPO PRISA	5,34	90	4,60	92	5,24	88	18,95	27	13,95	38	15,85	25
BBVA	14,84	21	17,85	21	22,87	13	14,80	40	14,72	31	15,75	26
REPSOL	14,74	22	12,84	43	17,97	26	16,62	34	14,83	30	15,51	27
IAG	10,64	45	10,86	62	9,78	64	14,61	41	13,63	39	15,44	28
GRUPO AGBAR	9,82	53	16,48	27	19,88	21	22,10	15	23,10	10	15,43	29
EL CORTE INGLÉS	8,42	67	8,50	75	8,16	77	10,09	67	8,28	77	15,25	30
ABERTIS	12,71	32	14,04	37	13,71	42	18,01	31	14,05	36	15,11	31
CLH	12,29	34	7,64	81	11,74	54	16,16	36	4,22	93	14,85	32
LÍNEA DIRECTA	8,14	69	7,96	78	8,25	74	22,01	16	32,49	2	14,82	33
IBERDROLA	10,34	48	12,19	51	12,95	48	20,61	19	12,72	48	14,68	34
GARRIGUES	8,09	70	13,25	40	11,21	58	13,34	49	12,94	46	14,65	35
ESADE	9,94	52	6,50	87	13,17	47	12,48	51	13,53	40	14,20	36
ACS	10,91	43	11,04	59	14,71	37	7,73	85	12,71	49	14,13	37
MELIA HOTELS INT.	10,36	46	16,51	26	11,17	59	18,11	30	13,23	43	14,09	38
GRUPO SIRO	17,48	15	17,34	23	18,26	24	10,14	66	11,52	56	13,94	39
TELEFÓNICA	17,30	16	10,96	60	12,78	51	20,38	21	13,20	44	13,79	40
CAIXABANK	6,98	79	10,26	67	10,54	61	12,74	50	9,45	67	13,77	41
NOVARTIS	31,23	3	12,78	44	22,50	15	13,89	45	11,06	62	13,53	42
FERROVIAL	11,33	39	21,20	10	20,59	20	23,09	14	18,45	20	13,31	43
GAS NATUR. FENOSA	16,71	18	20,69	13	16,10	33	11,29	56	17,76	22	13,27	44
ACERINOX	10,34	47	9,57	70	21,29	18	9,44	73	12,61	50	12,93	45
GRIFOLS	13,87	27	17,38	22	25,43	5	20,63	18	12,75	47	12,89	46
DKV SEGUROS	9,02	62	16,24	29	15,88	34	15,24	37	20,92	15	12,76	47
MERCEDES BENZ	9,95	51	12,63	45	9,89	63	11,00	60	10,45	64	12,69	48
DIA	7,58	73	11,21	58	11,55	55	11,21	57	11,40	58	12,69	49
ORANGE	16,74	17	12,57	47	15,39	36	14,58	42	14,62	33	12,53	50

ORANGE	16,74	17	12,57	47	15,39	36	14,58	42	14,62	33	12,53	50
UNILEVER	12,54	33	12,07	54	13,60	43	16,52	35	11,92	52	12,32	51
RED ELÉCTRICA	12,75	30	12,38	49	13,39	46	10,35	63	11,59	54	12,09	52
CEPSA	9,41	57	16,46	28	18,00	25	17,06	33	15,07	29	11,74	53
SAMSUNG	8,51	66	13,55	38	8,98	72	8,05	82	9,23	68	11,70	54
BANKINTER	11,59	38	10,91	61	10,75	60	11,20	59	10,16	65	11,60	55
ABENGOA	23,91	5	21,12	11	18,79	23	25,25	11	21,23	13	11,55	56
GRUPO PLANETA	14,45	23	11,30	56	9,72	65	3,75	97	6,45	87	11,52	57
LERROY MERLÍN	11,77	37	12,41	48	16,34	31	7,86	84	9,08	70	11,33	58
GR. VOLKSWAGEN	13,92	26	3,21	96	5,02	89	9,91	68	7,72	80	11,14	59
ALMIRALL	8,64	65	14,84	32	7,40	81	13,77	46	12,52	51	10,83	60
GOOGLE	9,80	54	10,44	64	10,03	62	13,90	44	11,39	59	10,67	61
MAHOU SAN MIGUEL	18,11	12	21,61	9	23,52	11	10,31	64	13,24	42	10,65	62
COCACOLA	8,95	64	8,77	73	15,82	35	14,03	43	17,03	23	10,56	63
DECATHLON	0,00	96	7,20	84	7,64	80	6,41	93	7,72	81	10,46	64
ESIC	1,72	95	14,34	35	16,23	32	13,57	47	13,51	41	10,41	65
CALIDAD PASCUAL	6,90	80	13,12	41	13,72	41	18,19	29	11,24	61	10,33	66
GRUPO VILLAR MIR	5,62	88	12,14	53	11,24	57	8,52	81	7,40	83	10,27	67
IESE	10,12	49	9,47	71	8,95	73	9,86	69	7,25	85	10,10	68
GAMESA	9,06	61	10,35	66	9,57	67	9,67	71	8,88	74	10,04	69
ADIF	5,67	87	7,76	80	6,24	83	9,76	70	13,13	45	9,79	70
DESIGUAL	9,68	55	13,27	39	13,57	44	9,47	72	9,05	71	9,77	71
HAVAS MEDIA	5,45	89	6,40	88	6,07	85	20,40	20	16,29	27	9,62	72
PWC	7,40	75	18,78	20	25,97	4	35,46	4	22,01	11	9,50	73
BANCO SABADELL	8,00	71	8,86	72	9,42	70	9,37	74	11,66	53	9,48	74
MERCADONA	11,29	40	25,05	6	25,09	7	31,35	6	18,68	18	9,36	75
HEWLETT PACKARD	12,12	35	14,86	31	13,72	40	11,86	53	8,96	73	9,23	76
MANGO	5,68	86	7,40	82	6,15	84	7,10	91	6,35	89	9,21	77
IBM	11,05	42	16,88	25	16,56	30	12,18	52	11,57	55	9,18	78
VODAFONE	8,99	63	14,05	36	11,78	53	8,80	78	8,75	75	9,17	79
INDITEX	18,32	11	17,33	24	28,20	2	7,11	90	9,00	72	8,94	80
MICROSOFT	9,67	56	11,30	57	9,71	66	8,98	76	13,99	37	8,94	81
BANCO POPULAR	7,36	76	8,67	74	8,22	76	8,66	79	6,55	86	8,84	82
SONY	11,11	41	9,68	68	9,55	68	8,58	80	7,94	78	8,38	83
IE BUS. SCHOOL	6,20	84	3,37	95	8,24	75	7,70	86	8,58	76	8,27	84
RENFE	6,36	83	4,26	93	1,20	97	7,26	89	7,42	82	8,07	85
BMW	7,15	78	8,17	76	7,65	79	7,66	87	7,34	84	7,04	86
INDRA	16,38	20	27,49	3	26,20	3	8,83	77	6,38	88	6,92	87
ENAGÁS	17,74	13	15,31	30	9,31	71	10,85	61	7,77	79	6,67	88
CARREFOUR	6,53	81	12,20	50	12,81	50	5,84	94	3,75	94	6,05	89
TOYOTA	3,75	93	4,86	91	4,78	91	4,55	96	5,26	91	5,91	90
FUNDACIÓN ONCE	6,50	82	8,06	77	5,44	87	14,85	39	1,26	97	4,16	91
EROSKI	3,10	94	10,53	63	5,99	86	11,62	55	9,09	69	3,91	92
ESTEVE	0,00	98	6,08	90	4,09	93	6,44	92	16,39	26	3,38	93
ZELTIA	6,08	85	0,00	99	1,87	95	0,57	100	1,47	95	2,49	94
APPLE	9,21	58	7,33	83	4,95	90	15,12	38	10,00	66	2,21	95
CAMPOFRIO	0,00	97	3,82	94	1,80	96	5,40	95	1,45	96	1,79	96
SIEMENS	7,97	72	1,24	97	0,21	99	1,41	98	0,42	98	0,49	97
CORP. MONDRAGÓN	0,00	99	-0,01	100	0,90	98	9,21	75	-0,01	100	0,00	98
FCC	0,00	100	0,78	98	0,00	100	1,13	99	0,00	99	0,00	99
SANITAS	14,17	25	7,09	85	4,20	92	7,39	88	5,21	92	0,00	100

Fuente: Elaboración propia.

5.6.3.2. Índice DRINDEX total.

Pero el DRINDEX del Instante sólo nos indica la reputación digital de la empresa A en el mismo instante de su medición. Este constructo, si bien refleja de manera fiel en este entorno especialmente dinámico **el conocimiento actual** de las percepciones de la empresa por los *stakeholders*, a través de sus representaciones en el entorno digital, sólo releja el **comportamiento pasado asimilado** de sus representaciones en el entorno digital en la medida en que el algoritmo de Google mantenga en el top20 aquellos resultados que se generaron en el pasado. Aunque como hemos visto, el algoritmo de Google tiende a mantener resultados antiguos, en un contexto generación de nueva información por diferentes fuentes, es posible que muchos resultados que construyeron percepciones en el pasado de estas empresas pierdan relevancia y lleguen a desaparecer de las primeras posiciones, por lo que no se reflejarían en el DRINDEX del Instante.

Necesitamos por tanto hallar una medida más completa que sume a la percepción del conocimiento actual calculado por el DRINDEX del Instante, el el componente reputacional del comportamiento pasado de la empresa más allá de la permanencia que ya incluye el algoritmo de búsqueda de Google.

La medida resultante es el **Índice DRINDEX Total** de la empresa A: **DRINDEX τ (A)**.

Por ello para obtener el **Índice DRINDEX Total** de la empresa A, es necesario aplicar el **Efecto Memoria (M)**, utilizando todos los Índices DRINDEX generados en el pasado ponderados por el paso del tiempo: el Índice DRINDEX del Periodo Actual pondera 1, el del periodo anterior la mitad, el inmediatamente anterior un tercio...

$$\left\{ \left(\frac{\text{Rep.digital instante } 0}{1} \right) + \left(\frac{\text{Rep. digital instante}-1}{2} + \frac{\text{Rep.digital instante}-2}{3} + \frac{\text{Rep.digital instante}-3}{4} + \frac{\text{Rep.digital instante}-4}{5} + \dots \right) \right\} / \left\{ 1 + \left(\frac{1}{2} + \frac{1}{3} + \frac{1}{4} + \frac{1}{5} + \dots \right) \right\}$$

O lo que es lo mismo:

Índice DRINDEX Total = Índice DRINDEX del Instante + Efecto Memoria

Por tanto, el algoritmo del **DRINDEX Total** para una empresa **A** es el siguiente:

$$\text{DRINDEX}_T(\text{A}) = \frac{\sum_{I=0}^n \frac{\text{DRINDEX}_{I-n}}{I+1}}{\sum_{I=0}^n \frac{1}{I+1}}$$

Aunque la metodología del DRINDEX Total parece una buena representación de la reputación corporativa *online*, ya que engloba las percepciones del presente junto con el impacto de las percepciones generadas en el pasado en el mundo digital, somos conscientes que esta medida no puede aplicarse correctamente con los datos de que disponemos, ya que sólo tenemos lecturas de seis DRINDEX instant (julio a diciembre 2014). Por lo tanto el DRINDEX Total de julio que hemos confeccionado carece de efecto Memoria, y el de agosto solo cuenta con el de julio, y el de septiembre con el de agosto y julio y así sucesivamente. En un futuro contaremos con suficientes medidas del pasado que nos permitirán disponer de un correcto DRINDEX Total.

Por esta razón no vamos a sacar conclusiones cuantitativas sobre nuestros resultados del DRINDEX Total, aunque es interesante entender conceptualmente su aportación a la metodología.

Tabla 5.8.: Índice DRINDEX Total de las 100 empresas (julio-diciembre 2014).

DRINDEX TOTAL índice en base 100	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking
MAPFRE	20,41	8	29,78	2	36,85	1	38,70	1	34,59	1	38,14	1
PROSEGUR	22,02	6	30,47	1	26,48	2	32,43	3	33,53	2	33,11	2
MUTUA MADRILEÑA	31,23	1	28,20	3	26,37	3	33,51	2	29,78	3	28,32	3
ACCENTURE	19,44	10	23,05	6	22,14	7	24,08	7	24,09	4	26,89	4
EVERIS	17,52	14	19,70	13	21,81	9	23,03	8	23,22	8	24,64	5
PROCTER & GAMBLE	21,59	7	19,74	12	21,39	13	21,55	12	23,44	6	23,97	6
IKEA	7,52	74	7,74	81	7,80	78	20,01	16	22,09	10	21,41	7
GRUPO DAMM	12,73	31	17,59	21	19,20	20	18,97	20	19,90	17	21,37	8
DELOITTE	16,61	19	23,53	5	19,90	18	22,50	10	23,27	7	21,03	9
DANONE	10,70	44	16,24	25	19,63	19	24,11	6	19,96	16	20,83	10
ACCIONA	13,41	28	18,00	18	21,73	10	20,61	14	20,21	14	20,06	11
TÉCNICAS REUNIDAS	14,39	24	21,49	8	21,43	11	19,84	17	20,14	15	19,74	12
NESTLÉ	31,23	2	18,82	17	16,43	28	22,39	11	17,15	22	19,51	13
GRUPO SANTANDER	19,84	9	19,24	15	18,44	22	19,19	19	18,18	19	19,17	14
IMAGINARIUM	8,15	68	7,23	84	7,05	80	18,57	21	17,09	23	18,91	15
GRUPO AGBAR	9,82	53	14,26	31	17,12	26	19,19	18	20,52	13	18,06	16
PWC	7,40	75	14,99	28	20,63	15	27,14	4	23,90	5	17,88	17
ABENGOA	23,91	5	22,05	7	20,36	16	22,88	9	21,98	11	17,75	18
LÍNEA DIRECTA	8,14	69	8,02	78	8,15	77	14,79	37	21,84	12	17,72	19
L'ORÉAL	11,78	36	17,45	22	18,42	23	17,77	24	17,32	21	17,30	20
MERCADONA	11,29	40	20,47	9	22,57	6	26,43	5	22,44	9	17,27	21
LA FAGEDA	31,23	3	20,08	11	16,48	27	18,33	22	16,66	25	17,20	22
FERROVIAL	11,33	39	17,91	19	19,07	21	20,78	13	19,46	18	16,94	23
ING DIRECT	4,30	92	5,56	89	3,83	94	11,76	56	13,95	39	16,87	24
BBVA	14,84	21	16,85	24	20,04	17	17,23	25	16,28	27	16,25	25
GRIFOLS	13,87	27	16,21	26	21,14	14	20,45	15	16,93	24	15,63	26
TRIODOS BANK	12,89	29	12,41	41	13,19	39	13,31	43	13,86	40	15,52	27
REPSOL	14,74	22	13,47	37	15,98	31	16,11	31	15,45	29	15,50	28
NOVARTIS	31,23	4	18,93	16	21,43	12	17,86	23	15,30	31	15,13	29
DKV SEGUROS	9,02	62	13,83	35	14,73	34	14,80	36	17,38	20	15,11	30
GAS NATUR. FENOSA	16,71	18	19,36	14	17,46	25	14,60	40	16,33	26	15,04	31
NH HOTELES	7,18	77	9,31	70	9,29	73	10,46	70	14,95	32	14,98	32
ABERTIS	12,71	32	13,60	36	13,62	38	15,71	32	14,75	34	14,89	33
MCDONALDS	9,20	59	11,66	49	12,24	52	11,65	59	12,97	48	14,57	34
TELEFÓNICA	17,30	16	13,07	38	13,10	40	16,68	27	14,83	33	14,47	35
IBERDROLA	10,34	48	11,57	50	12,27	51	16,19	30	14,21	37	14,41	36
MELIA HOTELS INT.	10,36	46	14,46	30	12,48	47	15,26	33	14,11	38	14,11	37
CEPSA	9,41	57	14,11	32	16,02	30	16,27	28	15,59	28	14,01	38
EAE BUS. SCHOOL	9,17	60	10,78	57	12,35	49	11,20	61	11,13	61	13,97	39
GRUPO SIRO	17,48	15	17,39	23	17,87	24	14,12	41	13,36	42	13,89	40
MAHOU SAN MIGUEL	18,11	12	20,44	10	22,01	8	16,22	29	15,44	30	13,85	41
ORANGE	16,74	17	13,96	33	14,87	33	14,71	38	14,69	35	13,82	42
IAG	10,64	45	10,79	56	10,23	64	12,38	50	12,72	50	13,68	43
GARRIGUES	8,09	70	11,53	52	11,20	55	12,18	51	12,38	52	13,21	44
GRUPO PRISA	5,34	90	4,84	91	5,08	91	11,73	57	11,99	54	13,17	45
ENDESA	5,20	91	11,56	51	14,45	35	12,16	52	9,63	75	13,00	46
UNILEVER	12,54	33	12,22	44	12,99	44	14,63	39	13,24	43	12,94	47
ESADE	9,94	52	7,64	82	10,76	58	11,38	60	12,16	53	12,81	48
ACERINOX	10,34	47	9,83	66	16,10	29	12,41	49	12,65	51	12,79	49
AMAZON	10,09	50	9,75	67	10,59	62	9,23	78	10,32	67	12,68	50

COCACOLA	8,95	64	8,83	73	12,65	46	13,01	45	14,59	36	12,64	51
ACS	10,91	43	11,00	55	13,02	42	10,31	72	11,57	58	12,56	52
INDITEX	18,32	11	17,66	20	23,44	5	15,15	34	13,12	44	11,99	53
RED ELÉCTRICA	12,75	30	12,50	40	13,00	43	11,69	58	11,77	56	11,95	54
CALIDAD PASCUAL	6,90	80	11,05	54	12,31	50	14,95	35	12,95	49	11,93	55
ESIC	1,72	95	10,14	62	13,08	41	12,91	47	12,98	46	11,80	56
CLH	12,29	34	9,19	71	10,72	60	13,27	44	9,01	78	11,78	57
CAIXABANK	6,98	79	9,16	72	9,82	69	11,13	62	10,20	70	11,67	58
DIA	7,58	73	10,00	63	10,73	59	10,86	67	11,03	62	11,64	59
IBM	11,05	42	14,94	29	15,64	32	13,85	42	12,97	47	11,58	60
HAVAS MEDIA	5,45	89	6,08	88	6,05	90	12,93	46	13,67	41	11,54	61
MERCEDES BENZ	9,95	51	11,74	48	10,65	61	10,87	66	10,69	63	11,53	62
ALMIRALL	8,64	65	12,77	39	9,66	71	11,80	55	11,96	55	11,40	63
EL CORTE INGLÉS	8,42	67	8,48	75	8,30	75	9,17	80	8,69	81	11,39	64
INDRA	16,38	20	23,79	4	24,76	4	16,89	26	13,00	45	11,36	65
GOOGLE	9,80	54	10,23	60	10,10	67	11,92	54	11,50	59	11,11	66
BANKINTER	11,59	38	11,14	53	10,95	57	11,09	64	10,68	64	11,11	67
LEROY MERLÍN	11,77	37	12,19	45	14,43	36	11,09	63	10,47	65	11,03	68
HEWLETT PACKARD	12,12	35	13,95	34	13,74	37	12,82	48	11,21	60	10,65	69
SAMSUNG	8,51	66	11,87	47	10,14	65	9,21	79	9,34	76	10,35	70
MICROSOFT	9,67	56	10,76	58	10,14	66	9,61	74	11,60	57	10,30	71
DESIGUAL	9,68	55	12,08	46	12,78	45	11,09	65	10,32	68	10,25	72
BANCO SABADELL	8,00	71	8,58	74	9,01	74	9,14	81	10,21	69	9,75	73
VODAFONE	8,99	63	12,36	42	11,89	53	10,38	71	9,80	74	9,68	74
GAMESA	9,06	61	9,92	65	9,69	70	9,68	73	9,33	77	9,66	75
ADIF	5,67	87	7,06	85	6,55	83	8,10	86	10,15	71	9,66	76
GRUPO PLANETA	14,45	23	12,35	43	11,01	56	7,68	88	7,57	85	9,43	77
GRUPO VILLAR MIR	5,62	88	9,96	64	10,46	63	9,40	76	8,57	82	9,38	78
IESE	10,12	49	9,69	68	9,31	72	9,61	75	8,57	83	9,32	79
GR. VOLKSWAGEN	13,92	26	6,78	87	6,15	88	8,15	85	7,86	84	9,19	80
ENAGÁS	17,74	13	16,12	27	12,48	48	12,02	53	10,37	66	9,19	81
SONY	11,11	41	10,16	61	9,87	68	9,29	77	8,78	80	8,73	82
BANCO POPULAR	7,36	76	8,23	76	8,19	76	8,40	84	7,56	86	8,17	83
DECATHLON	0,00	96	4,80	92	6,13	89	6,06	92	6,69	90	8,08	84
IE BUS. SCHOOL	6,20	84	4,31	94	6,54	84	6,96	90	7,56	87	7,71	85
MANGO	5,68	86	6,83	86	6,41	85	6,75	91	6,54	91	7,64	86
BMW	7,15	78	7,83	80	7,70	79	7,68	87	7,53	88	7,35	87
CARREFOUR	6,53	81	10,31	59	11,50	54	8,61	83	6,70	89	6,78	88
APPLE	9,21	58	7,95	79	6,37	86	10,72	68	10,02	72	6,73	89
EROSKI	3,10	94	8,05	77	6,70	82	9,07	82	8,83	79	6,71	90
RENFE	6,36	83	4,96	90	2,97	95	5,22	93	6,04	94	6,70	91
ESTEVE	0,00	98	4,05	95	3,89	93	5,04	94	9,85	73	6,51	92
FUNDACIÓN ONCE	6,50	82	7,54	83	6,35	87	10,51	69	6,05	93	5,63	93
TOYOTA	3,75	93	4,49	93	4,62	92	4,56	96	4,86	95	5,25	94
SANITAS	14,17	25	9,45	69	6,80	81	7,39	89	6,53	92	4,04	95
CAMPOFRIO	0,00	97	2,55	97	2,02	97	3,63	97	2,50	96	2,25	96
ZELTIA	6,08	85	2,03	98	2,12	96	1,45	99	1,57	98	2,00	97
CORP. MONDRAGÓN	0,00	99	0,00	100	0,49	99	4,64	95	2,14	97	1,34	98
SIEMENS	7,97	72	3,48	96	1,90	98	1,88	98	1,36	99	1,14	99
FCC	0,00	100	0,52	99	0,21	100	0,67	100	0,33	100	0,22	100

Fuente: Elaboración propia.

5.7. Evaluación del modelo.

Como definimos en el Capítulo 1, el presente proyecto de tesis es metodológico, es decir que intenta contribuir al mundo académico aportando una nueva metodología a la ciencia. No es por tanto el objeto de nuestro proyecto la contrastación de hipótesis entre nuestra propuesta y otro método que realice el mismo propósito.

Por otro lado, aunque quisiéramos realizar una investigación de esta índole nos encontramos con la dificultad de que no existe en la literatura un método de medida de reputación digital comparable al nuestro. Lo único remotamente similar es el *Web Reputation Index* (Calkin et al., 2015; Seker et al., 2014) que únicamente pretende medir la reputación de las webs corporativas, lo cual es un concepto diferente de la medición de la reputación corporativa *online* que realiza nuestro *Digital Reputation Index* DRINDEX.

Por otro lado, la aproximación a estadística a la validez de la escala según las técnicas clásicas (diseñadas para metodologías basadas en encuestas con multitud de ítems, y respuestas múltiples o en escalas de Lickert) han resultado infructuosas. Se ha intentado realizar un Alfa de Cronbach sobre los resultados del DRINDEX del Instante tras normalizar las escalas de sus atributos, pero el reducido número de ítems del algoritmo y la corta amplitud de los valores de los mismos arroja resultados erráticos.

Sin embargo vamos a realizar diferentes esfuerzos por intentar validar el modelo, aunque no queremos dejar de reflejar la dificultad intrínseca de hacerlo, puesto que la reputación corporativa *online* es un constructo abstracto del cual nunca podremos hallar su verdadero valor.

En cualquier caso y sin pretender entrar en modo alguno en una contrastación científica de hipótesis, nos aproximaremos a la valoración del modelo a través de diferentes acercamientos heurísticos como la regresión lineal, la comparación o la validación de expertos como veremos mas adelante.

5.7.1. Estabilidad y causalidad de la medida.

Ante la imposibilidad de usar el Alfa de Cronbach de nuestra escala usaremos un acercamiento heurístico aislando grupos de empresas, ya que debido al tamaño de la muestra es complejo analizar el conjunto.

Según Churchill (1979), *una medida es válida* cuando las diferencias en los resultados reflejan diferencias reales respecto a las características que se quieren medir y nada más. Intentaremos probar que las diferencias que genera la metodología son precisamente debidas a las causas que estamos intentando reflejar: fluctuaciones causales que repercuten en la reputación corporativa.

5.7.1.1. Estabilidad del conjunto.

Analizando los resultados del DRINDEX de las empresas (por ejemplo del Top 10) observamos una relativa estabilidad de la medida a lo largo del tiempo.

La reputación de todas las empresas en general asciende a lo largo del año, contagiadas por la mejor situación de la economía, lo cual confirma cierta estabilidad de la medida.

Allí donde se aprecia una caída de reputación relevante es explicada por una razón reputacional real que sacudió a la compañía en ese momento.

Estabilidad y estacionalidad del DRINDEX del instante.

Analizando el DRINDEX del instante, podemos observar que hay cierta estabilidad en la medida del conjunto. El índice medio (en base 100) a lo largo del periodo de todas las empresas es 13.11, variando desde 11.24 (julio) a 14.83 (octubre), lo cual arroja una desviación media entre las medias de los índices de los seis meses de tan solo un $\pm 14,6\%$.

La tendencia media de los índices es al alza de julio a diciembre coincidiendo con un sentimiento positivo estructural debido a las noticias favorables en el periodo sobre la salida de la crisis.

Se aprecia que existe cierta estacionalidad: en los tres primeros meses (julio a septiembre) las posiciones de las empresas en el ranking son más volátiles (especialmente en julio) probablemente porque el verano tiene un patrón de generación y consumo de información diferente al resto del año. En general, las medidas se estabilizan mucho a partir de noviembre.

Respecto al análisis del DRINDEX del instante medio del periodo en cada una de las empresas, varía de 35,69 (Mapfre) a 0,32 (FCC).

El valor máximo a lo largo de los seis meses es 43,52 (Mapfre en septiembre) y el mínimo es -0,01 (Corp. Mondragón en agosto y noviembre).

La posición relativa de las empresas en el ranking, en general está definida por el valor del Sentimiento que los contenidos sobre la misma reflejan.

Los movimientos están ocasionados casi siempre por la aparición de Resultados positivos o negativos en las fuentes no controladas (R'), ya que el resto de las variables del algoritmo tienen mayor estabilidad.

Estabilidad del DRINDEX Total.

Lógicamente el DRINDEX Total, al incorporar el efecto Memoria que añade el impacto ponderado de los DRINDEX de momentos anteriores, suaviza todavía más las diferencias en el tiempo de cada empresa dotando a la reputación corporativa *online* de mayor estabilidad y de una menor desviación estándar. De esta manera las oscilaciones de las empresas en los rankings en el tiempo son más suaves.

Por ejemplo, 3 de las empresas del *Top5* y 4 del *Bottom5* del DRINDEX Total medio en el periodo de 6 meses, se mantienen estables en cada uno de sus grupos respectivamente desde el mes de agosto.

Tabla 5.9.: Índice DRINDEX Total del *Top5* y *Bottom5* de las 100 empresas (julio-diciembre 2014).

DRINDEX TOTAL	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
<i>índice en base 100</i>	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking
<i>Top5</i>												
MAPFRE	20,41	8	29,78	2	36,85	1	38,70	1	34,59	1	38,14	1
PROSEGUR	22,02	6	30,47	1	26,48	2	32,43	3	33,53	2	33,11	2
MUTUA MADRILEÑA	31,23	1	28,20	3	26,37	3	33,51	2	29,78	3	28,32	3
ACCENTURE	19,44	10	23,05	6	22,14	7	24,08	7	24,09	4	26,89	4
EVERIS	17,52	14	19,70	13	21,81	9	23,03	8	23,22	8	24,64	5
<i>Bottom5</i>												
CAMPOFRIO	0,00	97	2,55	97	2,02	97	3,63	97	2,50	96	2,25	96
ZELTIA	6,08	85	2,03	98	2,12	96	1,45	99	1,57	98	2,00	97
CORP. MONDRAGÓN	0,00	99	0,00	100	0,49	99	4,64	95	2,14	97	1,34	98
SIEMENS	7,97	72	3,48	96	1,90	98	1,88	98	1,36	99	1,14	99
FCC	0,00	100	0,52	99	0,21	100	0,67	100	0,33	100	0,22	100

Fuente: Elaboración propia.

5.7.1.2. Análisis del *Top5* y *Bottom5*.

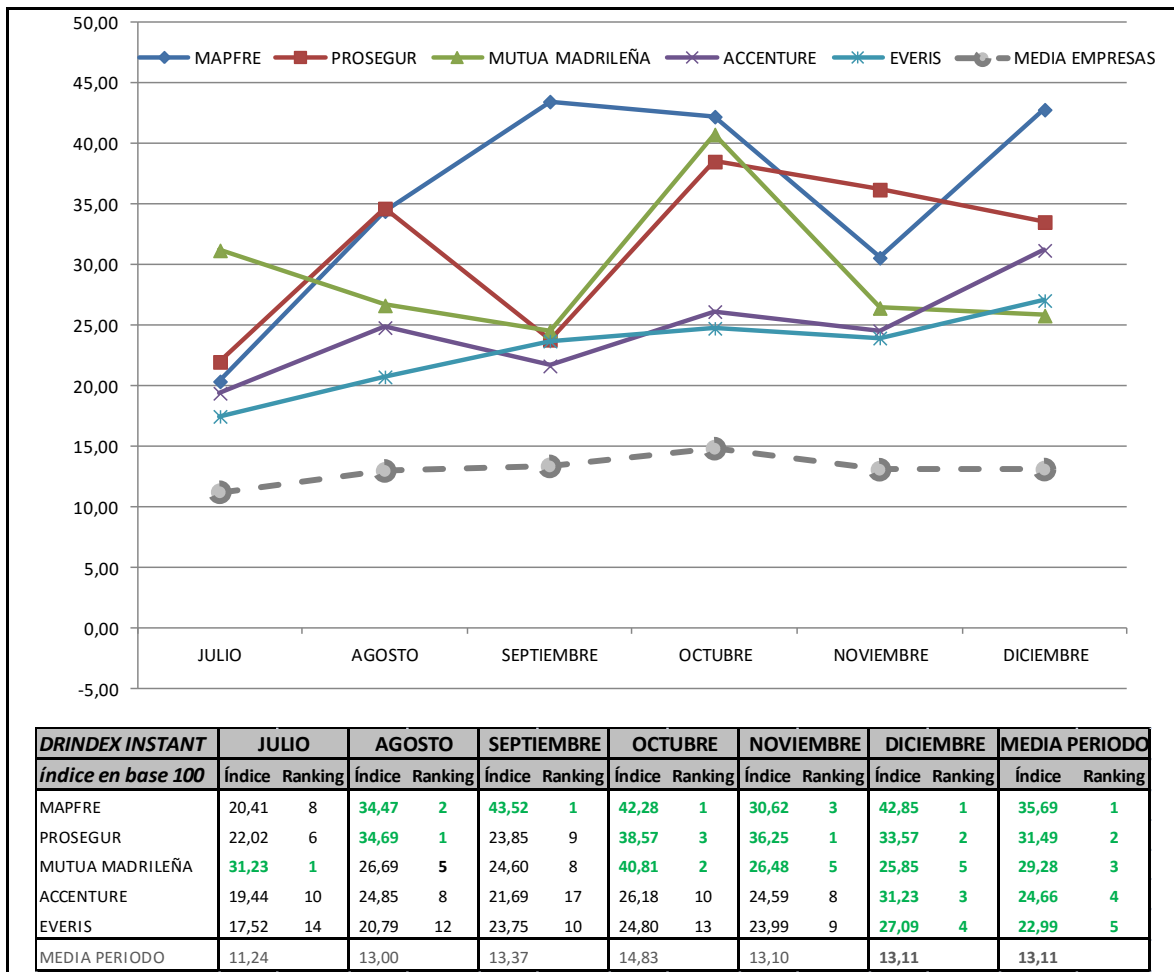
Se puede observar también cierta estabilidad entre las 5 mejores (*Top5*) y 5 peores (*Bottom5*) empresas del ranking.

Las 5 primeras (Mapfre, Prosegur, Mutua Madrileña, Accenture y Everis) se mantienen a lo largo de todo el periodo en las primeras posiciones del ranking, con algunos movimientos que se explican por la actualidad de sus contenidos.

En general estas empresas tienen un gran control de los Resultados, con una vulnerabilidad media por debajo del 20% (a excepción de Accenture que está cerca del 30% por su carácter internacional que le aporta Resultados muy diversos).

En los momentos en los que se aprecia una caída de reputación relevante en alguna de ellas se observa que esta es ocasionada por un cambio de la estructura de sus percepciones *online*.

Gráfico 5.6.: Ranking *Top5* Empresas DRINDEX del Instante (julio a diciembre 2014).



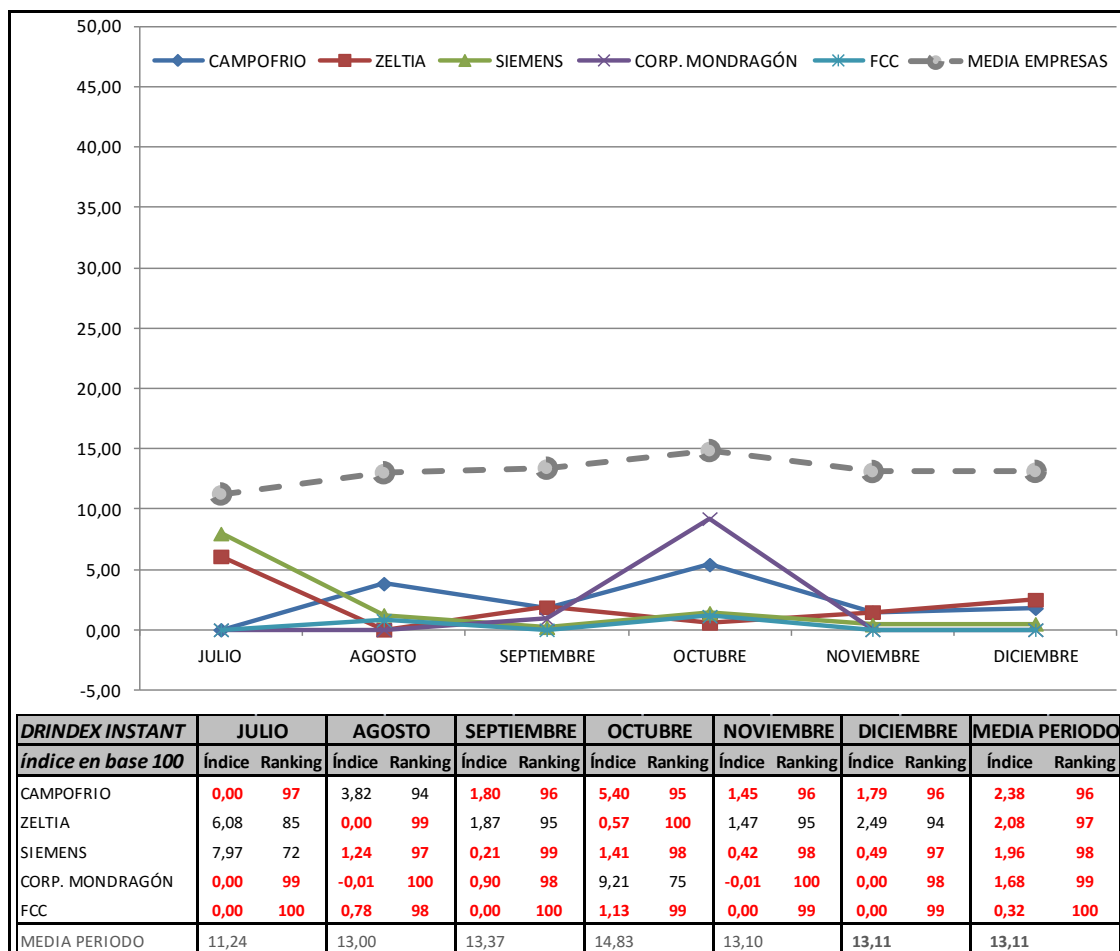
Fuente: Elaboración propia.

Por ejemplo, en el caso de Mapfre, que es la primera posición del ranking con una tendencia ascendente, se observan a lo largo del periodo de 6 meses una serie de variaciones reputacionales relevantes que se explican por cambios en la estructura de su SERP:

- Durante agosto y especialmente en septiembre aparecen en el SERP corporativo Resultados de origen propio o de la Fundación Mapfre relacionados con acciones de RSC y se recupera información sobre cotizaciones. Estos Resultados se mantienen en general en el resto de los meses, haciendo que ascienda el DRINDEX de cada uno de estos periodos.

- En noviembre se reflejan en el DRINDEX la aparición de Resultados con contenidos negativos de fuentes externas debido a la celebración del juicio por las víctimas del avión de Spainair en el que Mapfre es la aseguradora responsable del pago de las indemnizaciones a las víctimas. El Sentimiento de la marca desciende por la aparición de sentimientos negativos por lo que el DRINDEX del Instante pasa de 42, 28 a 30, 62.
- En diciembre no hay sucesos relevantes, desaparece de la actualidad de la noticia de Spainair, y la tendencia regresa al nivel de meses anteriores donde predomina el control de la presencia digital y de contenidos por la propia compañía y por la comunicación de sus acciones de RSC, patrocinios deportivos, culturales y reporting financiero. El DRINDEX de Mapfre recupera su valor anterior en 42,85.

Gráfico 5.7.: Ranking *Bottom5* Empresas DRINDEX del Instante (julio a diciembre 2014).



Fuente: Elaboración propia.

Las 5 empresas con peor DRINDEX del instante mantienen una estabilidad aún más pronunciada, permaneciendo en la cola del ranking a lo largo del periodo y presentando un perfil mucho más plano con apenas oscilaciones.

En general estas empresas son mucho más dependientes a las fuentes externas, que componen entre la mitad y un tercio de sus Resultados.

Pero es el sentimiento del contenido lo que lastra especialmente a estas empresas en el DRINDEX, ya que los Resultados a lo largo de los periodos reflejan consistentemente malas noticias bursátiles (problemas de control y posterior rescate de FCC por Slim, volatilidad de resultados en Zeltia) o de negocio (pérdidas en FCC, ERE y cierre de Fagor en Mondragón), escándalos de mala gestión (responsabilidades de socios en Mondragón, Zeltia o FCC), ausencia de Knowledge Graph Box (Campofrío, FCC, Siemens, Corp. Mondragón y Zeltia) o circunstancias especiales (productos defectuosos en Siemens, incendio de la fábrica de Campofrío y posteriores conflictos con la producción y los empleados).

Vulnerabilidad

Google, Acciona, Unilever, Nestlé y Mapfre son las empresas que mejor controlan las fuentes de sus Resultados, dominando con origen propio más del 85% del contenido a lo largo del periodo analizado.

Este hecho, sin embargo lo único que proporciona es cierta estabilidad en las posiciones, y no necesariamente un mejor resultado en el índice. Por ejemplo Google oscila solamente entre las posiciones 54 y 64, pero no está más arriba en el ranking porque a pesar de controlar el contenido, el Sentimiento que genera el mismo es eminentemente neutro, prácticamente 0 al estar basado en noticias de producto.

Por el contrario, las empresas más vulnerables son Gamesa, Red Eléctrica, Zeltia, Enagás y Apple. Apple, por ejemplo, cuyos Resultados dependen de media en un 55% de fuentes externas, oscila de la posición 38 a la 95 en función del signo de los contenidos de las mismas.

5.7.2. Análisis de la estabilidad mediante regresión lineal.

Hemos aplicado una regresión lineal sobre los resultados del DRINDEX del Instante con el objetivo de medir la estabilidad, o mejor dicho la predecibilidad de ajustarse a una ecuación lineal.

$$\hat{y} = \hat{b}x + \hat{a}$$

Siendo

- \hat{b} la pendiente
- \hat{a} la constante

A través del Coeficiente de determinación R^2 se determina la capacidad de ajustarse a una ecuación lineal que explique el modelo.

$$R^2 = \frac{Cov(x,y)}{Var(y)}$$

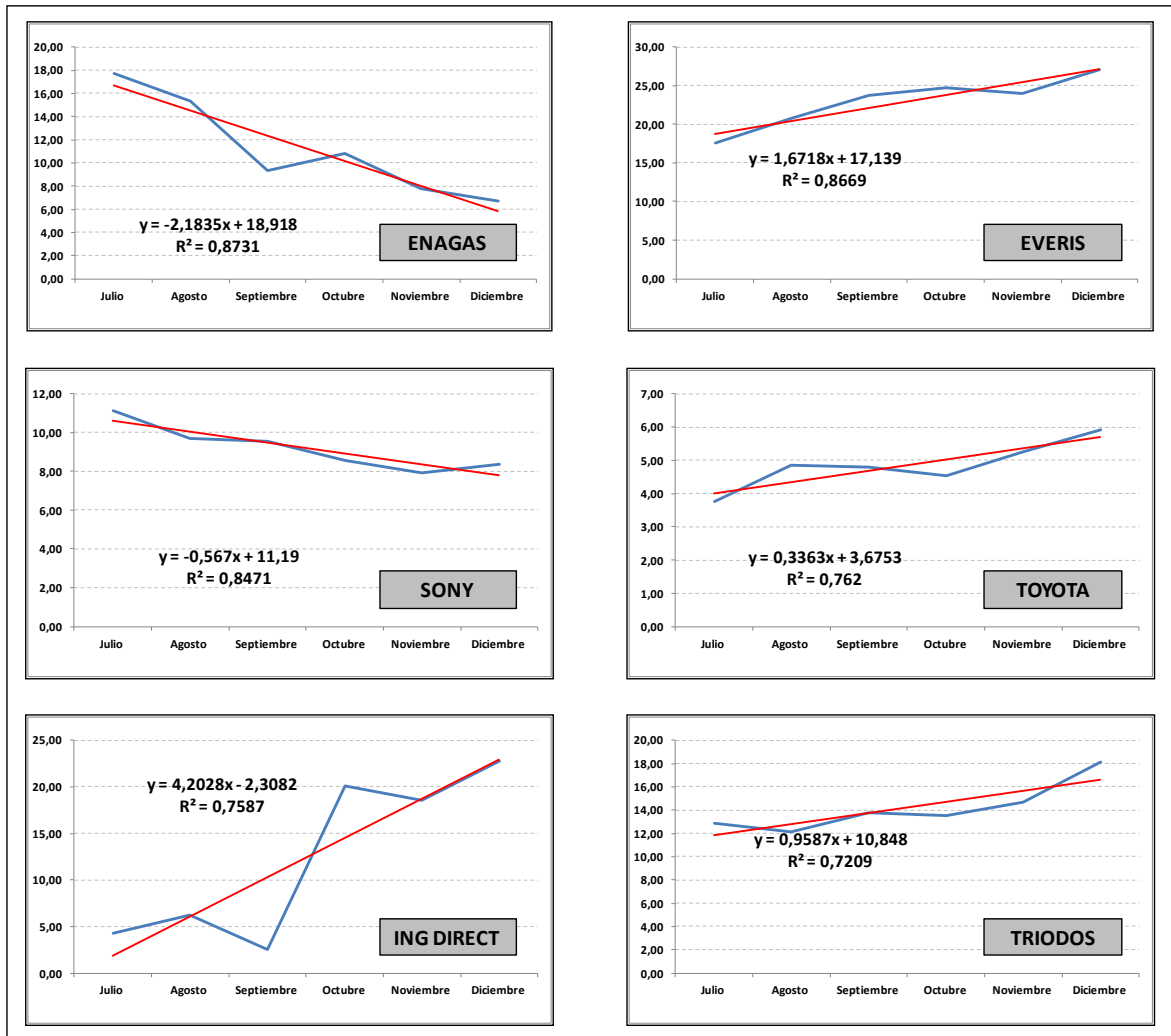
Una vez aplicada la regresión, observamos que los resultados son dispersos, ya que solo 20 de las empresas tiene un R^2 superior a 0,60, lo cual indica un buen ajuste a la ecuación y por tanto una buena explicabilidad de la misma.

Pero por otro lado, el resto de las empresas tienen un coeficiente inferior a 0,60 y específicamente hay 26 empresas que cuyo R^2 es prácticamente = 0, es decir cuyo comportamiento no se explica en absoluto por la ecuación lineal generada.

Cuando analizamos las razones por las cuales unas empresas tienen un Coeficiente R^2 alto (las mayores: Enagás, Everis, Sony, Toyota, ING Direct, Triodos) y otras bajo (las menores: Gamesa, Sansung, Santander, Telefónica, Ferrovial y Unilever) no encontramos fácilmente una explicación causal derivada del modelo: ni el Sentimiento, ni la Vulnerabilidad ni ninguna de las variables del modelo parece estar ligada a este

comportamiento. Por otro lado R^2 tampoco correlaciona con una mayor o menor reputación o pertenencia a un sector de actividad.

Gráfico 5.8.: Empresas con R^2 más alto (julio a diciembre 2014).



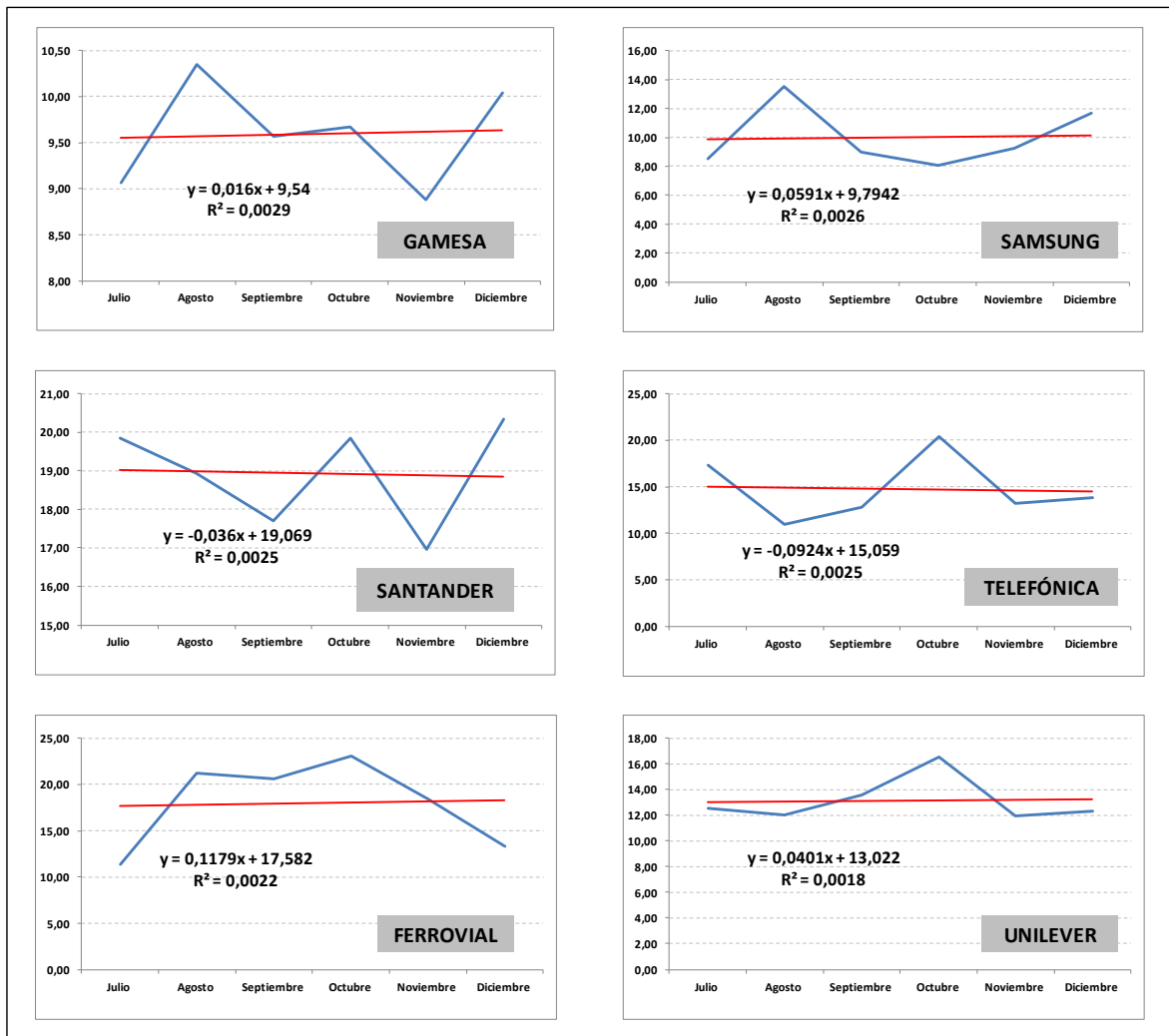
Fuente: Elaboración propia.

El único rasgo que encontramos que las diferencie es la pendiente. Las empresas con mayor R^2 tienen en general una pendiente (ya sea positiva o negativa) mayor, mientras que las de menor R^2 tienen una pendiente cercana a 0. Por tanto aquellas empresas que muestran una tendencia a modificar su reputación en un sentido o en otro se ajustan

mejor al modelo, mientras que las que están sujetas a vaivenes o son planas, tienen peor ajuste.

Este comportamiento sugiere que con una muestra de más meses para analizar, las empresas probablemente mostrarían tendencias más evidentes por lo que se ajustarían más fielmente al modelo de regresión lineal.

Gráfico 5.9.: Empresas con R² más bajo (julio a diciembre 2014).



Fuente: Elaboración propia.

5.7.3. Validación externa.

En paralelo, durante el segundo trimestre de 2015 se compartió el modelo y resultados del DRINDEX con una serie de expertos en reputación digital, profesionales de la industria de las redes sociales, buscadores o reputación corporativa, para evaluar su opinión sobre el mismo.

El grupo de expertos lo constituyen:

- Javier Rodríguez Zapatero, Director General de Google.
- Angel Alloza, Director General de Corporate Excellence.
- Goyo Panadero, ex Director de Comunicación de BBVA.
- Noelia Fernández, Chief Digital Officer del Grupo Prisa.
- Carlos Fernández, Director de Estrategia de Redes Sociales de la Policía.
- José Llinares, Socio y Responsable de Estrategia Digital en Tribal España.
- Mauro A. Fuentes, Director de Social Media en @SocialOgilvy.
- Paco Campos, Responsable de Comunidad y Redes Sociales en Leroy Merlin.
- Salvador Suárez, Director General de Territorio Creativo.
- Rodrigo Miranda, Responsable de Social Media de programas de TVE.
- Juan Bodas, Director de Social Media de Tribal Worldwide.

Estos expertos expresaron su aprobación sobre los principios del modelo, estimándolo adecuado para expresar la reputación digital.

Además los expertos articularon las siguientes opiniones respecto a la reputación desde la óptica del SERP ante la pregunta *¿Cuándo una empresa tiene una buena reputación en internet?*

- *Cuando los textos de los resultados tienen connotaciones positivas o neutras hacia la empresa en el top20 de resultados. Los textos negativos hacia la empresa son especialmente relevantes.*

- *Si las sugerencias de búsquedas relacionadas transmiten buena imagen de la compañía: connotación neutra o positiva, y a ser posible sin presencia de la competencia ya que consideramos esto como un signo de debilidad de marca.*
- *Si la empresa tiene fuerte identidad digital propia visible en el top20 de Google. Esta identidad digital la constituye eminentemente el contenido controlado por la compañía: puede estar constituida por sus webs corporativas, su presencia en medios sociales o incluso su presencia en portales de recruitment. El hecho de tener una fuerte identidad digital propia implica una menor exposición al riesgo de tener problemas reputacionales dado que hay un control sobre los resultados principales del SERP, dificultando la intrusión de contenidos de terceros.*
- *Si tiene una Knowledge Graph Box, ya que demuestra que Google considera a la compañía una “entidad” y además le da visibilidad preferente y extra, mostrando en una zona muy visible (espacio situado en la zona derecha de la hoja de resultados) información corporativa, incluyendo normalmente el logo, sede, etc.*

Como vemos, los expertos relacionan claramente el SERP con la reputación corporativa. Claramente coinciden que lo importante es lo que ocurre en los primeros 20 resultados del SERP, el resto apenas se visualiza, como confirman los datos de CTR.

Por lo tanto, el juicio de expertos parece validar las dimensiones y conceptos clave del DRINDEX.

5.7.4. Comparación con MERCQ.

Parece interesante realizar una comparación de DRINDEX con otros modelos de medida de reputación existente, aunque somos conscientes que las grandes diferencias

conceptuales y metodológicas hacen imposible cualquier tipo de contrastación sobre la fiabilidad del modelo.

Hemos escogido MERCO ya que podemos realizar una fácil comparación de los resultados puesto que ambos modelos de medida emplean a las mismas empresas como base.

5.7.4.1. Comparación cuantitativa.

Comparando los datos del ranking de MERCO Empresas 2015 y del DRINDEX Total diciembre 2014, que coinciden aproximadamente en la misma fecha de captura de datos (MERCO realiza una única medida al año, mandando los cuestionarios en noviembre y publica en mayo del siguiente año), y en las mismas empresas (aunque MERCO modifica ligeramente su lista de año en año), podemos observar que los resultados son lógicamente muy diferentes (Tabla 5.10).

Esto no debe sorprendernos, puesto que los criterios de ambos estudios son metodológicamente muy diferentes en:

- Las fuentes: MERCO es 100% fuentes personales (encuestas), mientras que DRINDEX es un estudio de fuentes 100% digitales.
- La muestra: MERCO utiliza una muestra *multistakeholder* de personas de diferentes colectivos a los que tiene que ponderar posteriormente según criterios subjetivos, mientras que DRINDEX captura directamente la información a la que cualquier grupo de *stakeholders* puede acceder.
- La temporalidad: MERCO realiza una captura puntual de datos al año, mientras que DRINDEX realiza capturas en cualquier momento (en nuestra investigación cada mes) y las acumula para tener un efecto actual y una latencia en el tiempo.

Tabla 5.10.: Rankings MERCO (2013-2015) y DRINDEX Total.

RANKING	MERCOS EMPRESAS			DRINDEX TOTAL
	2013	2014	2015	DIC. 2014
INDITEX	1	1	1	53
MERCADONA	2	2	2	21
GRUPO SANTANDER	3	3	3	14
REPSOL	4	4	4	28
TELEFÓNICA	6	5	5	35
BBVA	7	6	6	25
IBERDROLA	5	7	7	36
CAIXABANK	10	9	8	58
MAPFRE	8	8	9	1
GOOGLE	11	10	10	66
DANONE	14	12	11	10
NESTLÉ	19	13	12	13
APPLE	16	14	13	89
MICROSOFT	18	19	14	71
MUTUA MADRILEÑA	24	16	15	3
IKEA	13	11	16	7
FUNDACIÓN ONCE	25	15	17	93
MELIA HOTELS INT.	33	31	18	37
L'ORÉAL	36	23	19	20
EL CORTE INGLÉS	15	32	20	64
MAHOU SAN MIGUEL	88	29	21	41
GAS NATUR. FENOSA	21	21	22	31
SIEMENS	22	22	23	99
NOVARTIS	28	27	24	29
IBM	26	42	25	60
IESE	20	17	26	79
LA FAGEDA	54	25	27	22
PROCTER & GAMBLE		37	28	6
ACCIONA	12	20	29	11
SANITAS	37	34	30	95
BANCO SABADELL	68	28	31	73
DKV SEGUROS	51	40	32	30
COCACOLA	9	58	33	51
NH HOTELES	66	35	34	32
LEROY MERLÍN	60	36	35	68
EAE BUS. SCHOOL		24	36	39
INDRA	17	18	37	65
ING DIRECT	56	47	38	24
IAG		51	39	43
CALIDAD PASCUAL	29	30	40	55
PROSEGUR	57	53	41	2
GR. VOLKSWAGEN	43	64	42	80
MERCEDES BENZ	41	61	43	62
GRUPO DAMM		85	44	8
VODAFONE	50	63	45	74
ACCENTURE	27	26	46	4
RENFE	46	57	47	91
IE BUS. SCHOOL	30	41	48	85

GRUPO AGBAR	71	67	49	16
BANKINTER	74	59	50	67
ESIC	34	44	51	56
ESADE	44	45	52	48
AMAZON	99	73	53	50
BMW	65	68	54	87
RED ELÉCTRICA	49	62	55	54
ENAGÁS		56	56	81
BANCO POPULAR	67	65	57	83
ENDESA	23	50	58	46
DELOITTE	45	60	59	9
ZELTIA	69	48	60	97
CLH	53	52	61	57
ABERTIS	40	39	62	33
DECATHLON	82	70	63	84
GAMESA	52	49	64	75
GARRIGUES	42	46	65	44
SAMSUNG	62	71	66	70
LÍNEA DIRECTA	64	55	67	19
PWC	38	54	68	17
ABENGOA	58	81	69	18
CAMPOFRIO	80	84	70	96
SONY	73	74	71	82
TOYOTA	35	33	72	94
EVERIS	75	79	73	5
EROSKI	81	86	74	90
TRIODOS BANK		98	75	27
GRIFOLS	78	72	76	26
MANGO	61	75	77	86
ACS	76	76	78	52
UNILEVER	86	80	79	47
FCC	63	66	80	100
GRUPO PLANETA	77	77	81	77
DÍA	84	83	82	59
DESIGUAL		90	83	72
CARREFOUR	87	88	85	88
CEPSA		82	87	38
FERROVIAL	72	78	88	23
TÉCNICAS REUNIDAS	94	93	89	12
CORP. MONDRAGÓN	59	97	91	98
GRUPO PRISA		95	92	45
GRUPO VILLAR MIR	83	96	93	78
GRUPO SIRO	47	43	94	40
IMAGINARIUM	85	99	95	15
ORANGE		91	99	42
HEWLETT PACKARD		38		69
ADIF	72	69		76
MCDONALDS		87		34
ESTEVE		89		92
ACERINOX		92		49
HAVAS MEDIA		94		61
ALMIRALL	89	100		63

Fuente: Elaboración propia.

- Las preguntas: MERCO define una batería de preguntas establecidas, mientras que DRINDEX se enfoca en las respuestas que internet ofrece a la pregunta general que es el *keyword* del nombre de la empresa.

Tal divergencia de criterios metodológicos hace imposible una comparación cuantitativa que arroje alguna conclusión entre la fiabilidad relativa de ambos estudios.

5.7.4.2. Comparación cualitativa.

Más allá de los resultados cuantitativos, merece la pena comparar las características de una y otra metodología.

Concepto de reputación estática vs. dinámica:

MERCO, al igual que el resto de los estudios de medición de reputación corporativa más establecidos (como el RepTrak), proporciona una foto fija de la reputación en un momento del año. Además asigna a las empresas que repiten año tras año el estudio un factor de recuerdo que añade puntos al índice. Debido a ello se transmite la impresión de que la reputación es un concepto estático y poco accionable en el corto y medio plazo.

Se puede observar claramente que el ranking de MERCO es enormemente estable a lo largo del tiempo, especialmente en las primeras posiciones: las mismas empresas ocupan apenas sin cambios imperceptibles las primeras 10 posiciones a lo largo de los 3 años observados.

Esto podía ser más o menos cierto en el pasado, pero parece que con el acceso y transmisión de información de internet la reputación debería mostrar un comportamiento más dinámico.

Por el contrario DRINDEX proporciona un conjunto de medidas a lo largo de un año, demostrando que a pesar de que la reputación tiene cierta latencia en el tiempo y no se

modifica mucho entre periodos cortos (demostrando que no por ser dinámica es volátil), sin embargo sí manifiesta variaciones relevantes en las diferentes medidas mensuales o trimestrales. Estas variaciones, por otro lado son fácilmente explicables desde un punto de vista de negocio.

Efecto halo de la importancia de las empresas.

Los *stakeholders* de una empresa no tienen que coincidir con los de otra, pudiendo darse la circunstancia de que una empresa tuviera una excelente reputación para el reducido círculo de *stakeholders* que interactúan con ella, aunque fuera desconocida para la mayoría de la población.

En el caso de MERCO se observa que las primeras posiciones del ranking están ocupadas por las empresas más consolidadas de nuestro país a nivel notoriedad e importancia económica (Inditex, Mercadona, Santander, Telefónica, BBVA, Repsol, Iberdrola...).

Por el contrario, las empresas con menos notoriedad o que acaban de entrar en el estudio quedan relegadas a posiciones más atrasadas (ya que parten sin el factor memoria acumulado de las marcas que llevan más tiempo) y además sufren de mayor volatilidad (Amazon, Triodos, Desigual...).

Esto parece debido no sólo al factor de recuerdo, sino a que MERCO utiliza la misma muestra de entrevistados para todas las empresas, por lo que la notoriedad e importancia de las compañías genera un efecto halo respecto a la reputación de las mismas. Aquellas más conocidas por el público general tienen un sesgo positivo en el Índice. Otras como por ejemplo Amazon, que son menos populares a pesar de tener una extraordinaria reputación entre sus clientes, aparecen en el fondo de la tabla.

Este efecto no ocurre con DRINDEX que representa una percepción independiente para cada grupo de *stakeholders* específico interesado en cada empresa.

Operatividad de la información:

Debido a su carácter anual, MERCO proporciona a la dirección de las empresas información de su reputación una única vez al año. En estos tiempos de internet en los que las percepciones se ven continuamente influidas por consumidores y medios, propagándose exponencialmente por la red, la velocidad de detección y reacción por parte de las empresas es clave. Por tanto parece que la información que proporciona MERCO, es claramente insuficiente para la gestión operativa actual de la reputación, que debe hacerse casi en tiempo real

Por su parte, DRINDEX, gracias a su carácter mensual proporciona mayor operatividad a las empresas para poder actuar sobre su reputación en el corto plazo.

Ponderación de los ítems:

MERCO pondera cada 3 años los ítems de los que se compone según una metodología interna.

En cambio DRINDEX tiene una única fuente primaria de (Google), que a su vez ordena al resto de las fuentes por relevancia en tiempo real, permitiendo establecer un criterio objetivo de ponderación por visibilidad. Este mismo criterio (el CTR) es el que usa DRINDEX para la ponderación de sus ítems. Este criterio nos podrá gustar más o menos ya que es el propio Google el que decide qué es relevancia, pero la realidad es que el *stakeholder* se encuentra la información ordenada de esta manera en tiempo real y por tanto tiene acceso a la misma en función de esta ponderación. De esta manera DRINDEX no influye en la ponderación de los resultados del SERP.

Causalidad:

Las causas de la reputación que observa MERCO son únicamente los atributos que incluye en sus cuestionarios, los cuales constituyen los ítems de su estudio. Estos atributos se revisan cada 3 años.

DRINDEX por su parte permite observar las causas de la reputación desde un punto de vista abierto, ya que simplemente observa la información que aparece en los SERPs sin restringirla o limitarla a unos u otros atributos preestablecidos, pudiendo posteriormente clasificarla.

Encuestas vs. Webmetría:

MERCO basa su modelo en encuestas entre diferentes colectivos, lo cual plantea la problemática de los errores típicos de recogida de datos (Selltiz et al., 1976), además de la ponderación de la información proporcionada por los diferentes colectivos.

DRINDEX es un modelo *webmétrico* que extrae la información directamente del *Big Data* de la red, prescindiendo de cuestionarios, y con la única pregunta al buscador del nombre de la empresa, por lo que se evitan de este modo los errores clásicos de recogida de datos. Por otro lado, gracias al análisis semántico de la información así extraída se añade el componente de sentimiento que es inherente a la reputación.

Cortes geográficos:

La metodología de MERCO no permite generar eficientemente cortes geográficos de reputación. Debido al empleo de una base de entrevistados común se le complica el desarrollo de submuestras geográficas.

Por el contrario, para la metodología de DRINDEX es muy sencillo trazar resultados reputacionales específicos en cada zona geográfica. Esto es posible porque Google genera resultados de SERPs diferentes por localización, por lo que para tener la reputación digital en diferentes sitios simplemente hay que extraer los SERPs desde cada una de ellos, obteniendo de esta manera una muestra geográfica representativa.

5.8. Resumen del capítulo.

A lo largo del capítulo hemos utilizado la metodología de Churchill (1979) para desarrollar escalas, como la base para el desarrollo de nuestro modelo de medición de reputación corporativa.

Para dominar el constructo nos hemos apoyado en diferentes autores (Seker y Eryarsoy, 2015; Seker et al., 2014; Aula, 2010, Javanmardi y Baldi, 2010; Oravec, 2004) tanto para definir el objeto (la reputación digital) como las fuentes de la investigación (el SERP de Google de los términos de las empresas como compendio estructurado y *curado* del resto de fuentes digitales).

Se han definido como ítems los elementos principales que componen los resultados de búsqueda (los Resultados propiamente dichos, las Búsquedas relacionadas y el *Knowledge Graph Box*) basándonos en la observación física de las páginas de resultados de Google, otorgándoles una representatividad en función de la visibilidad de los mismos para el usuario de internet (definida por el espacio visual que ocupan y el CTR). A cada uno de estos ítems se les ha asignado un sentimiento (basándonos en análisis semántico) y un origen (en función de si la fuente es propia o de terceros).

La extracción de datos se ha realizado analizando los datos del SERP de Google de las principales 100 empresas de España a lo largo de 12 meses, generándose 34,800 ítems a los que se les ha cualificado en sentimiento y origen.

Con esta información se ha desarrollado una escala basada en 3 dimensiones: Sentimiento, Vulnerabilidad y Efecto Memoria.

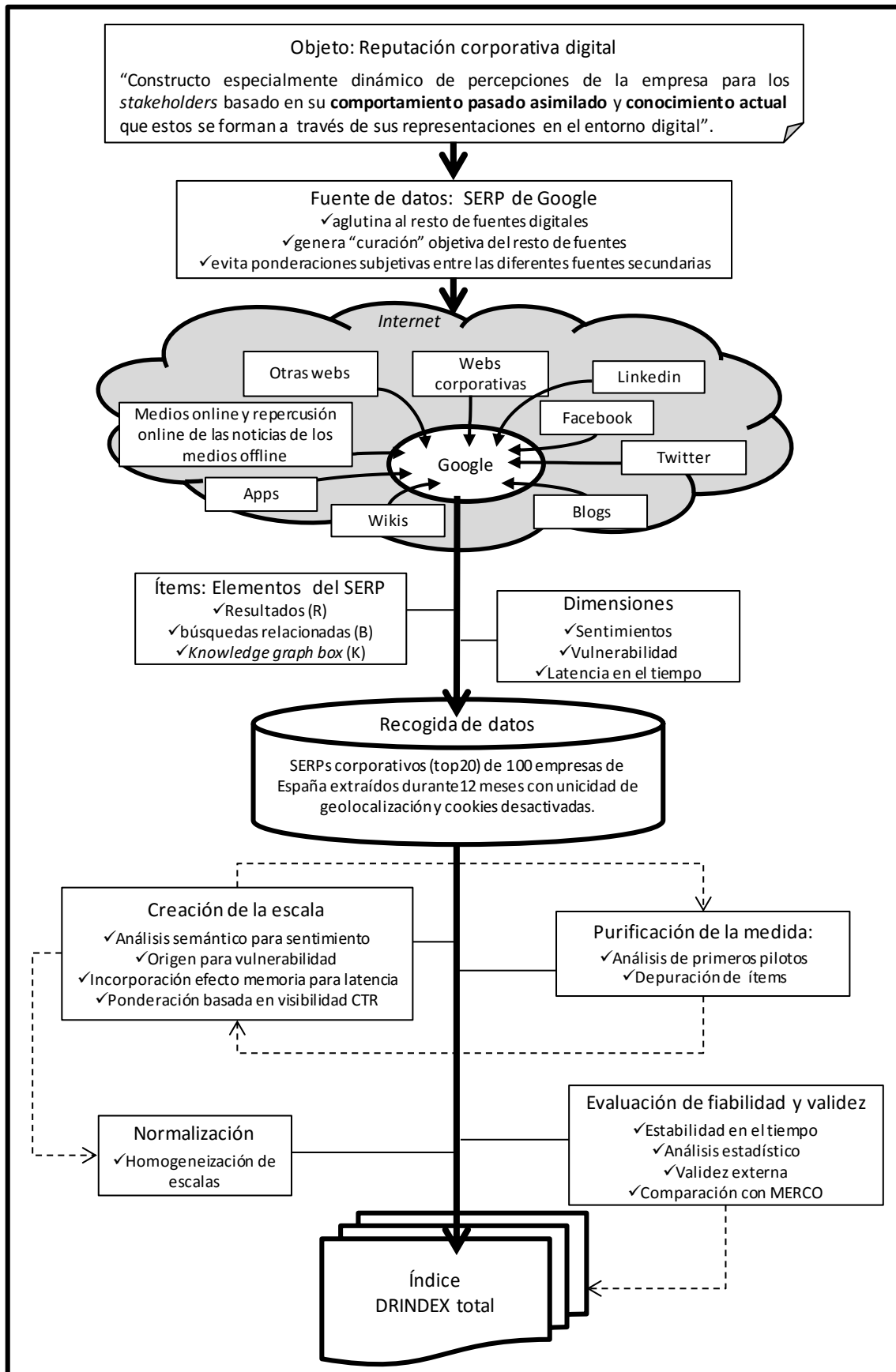
Esta escala ha sido purificada sometiéndola a la experiencia de unos pilotos iniciales. Con esta experiencia se ha consolidado la escala del *Índice de Reputación Digital* para empresas DRINDEX.

Ante la imposibilidad de una mayor validación estadística a través de un Alfa de Cronbach debido a sus características metodológicas y a su todavía reducido número de periodos de tiempo observados, este índice se ha intentado verificar heurísticamente, analizando su estabilidad mediante regresión lineal y sometiéndolo a validación externa. Igualmente, se ha comparado el índice DRINDEX resultante con el MERCO del mismo periodo y de las mismas empresas, no con la intención de validarlo, sino para entender las

principales diferencias entre un modelo de medición de reputación tradicional y uno *online*. En este sentido, se aprecia que los índices tradicionales como MERCO entienden la reputación corporativa como un concepto estático y de evolución lenta. Por el contrario la medida de la reputación digital del DRINDEX es dinámica, captando su evolución en el corto y medio plazo, permitiendo por tanto una mayor operatividad desde el punto de vista de la gestión reputacional por parte de la empresa.

Por otro lado, la metodología basada en encuestas de MERCO genera una serie de problemas al estudio como el efecto halo debido a la notoriedad de las empresas, subjetividad de las preguntas, o problemas de ponderación. Estos problemas no aparecen en el DRINDEX, ya que este captura directamente los datos de internet, y utiliza criterios objetivos para las ponderaciones.

Figura 5.8.: Resumen de la construcción del DRINDEX.



Fuente: Elaboración propia.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

6.1. Conclusiones generales del proyecto.

6.1.1. Cumplimiento de los objetivos planteados.

Consideramos que a lo largo de estas líneas hemos cumplido los objetivos que nos propusimos al iniciar este proyecto de tesis, que son los siguientes:

O1. Revisar el estado actual del concepto de reputación corporativa en la literatura.

Se ha investigado en profundidad sobre el concepto, dimensiones, características, sujeto de la misma (el *stakeholder*), valor que aporta a la empresa, aportando diferentes visiones desde distintos campos (Tabla 2.1), y distinguiéndola de los conceptos de imagen e identidad que son elementos que ayudan a configurarla (Ruiz et al., 2012; Foreman et al., 2012; Giogia et al., 2000). En concreto se han citado al menos veintiuna definiciones del concepto reputación corporativa de diferentes autores (ver Tabla 2.3.). Se ha propuesto una nueva definición, integrando elementos de algunos autores y tratando de dotarla de un carácter más actual:

“La reputación corporativa es el constructo colectivo, multidimensional y dinámico de percepciones de la empresa sobre sus expectativas futuras de comportamiento para cada grupo de *stakeholders* basado en su comportamiento pasado asimilado y en el conocimiento actual que estos se forman a través de las representaciones que la propia empresa o terceros proyectan de la misma mediante los diferentes canales de interacción”.

O2. Conocer los principales modelos de medición de reputación corporativa.

Se ha realizado una revisión de los modelos existentes de reputación corporativa (Tabla 2. 10.) haciendo un foco más profundo en los los más actuales, como el *Fortune Most Admired Companies* (1983), *Reputation Quotient* de Fombrun et al., (1997), MERCO de Villafañe y Asociados (1999), *Corporate Credibility Scale* de Newell y Goldsmith (2000), el *Corporate Personality Scale* de Davies et al., (2003), Modelo de Schwaiger (2004), y RepTrak (2006). Se han revisado sus metodologías y se ha podido constatar que ninguno de ellos contempla la medición de reputación digital, lo cual es hasta cierto punto lógico ya que todos ellos son anteriores al desarrollo de la web. 2.0.

O3. Investigar sobre el concepto de reputación digital.

Se han encontrado en la literatura científica muchas referencias sobre el cambio de paradigma ocasionado por la Web 2.0., donde las representaciones de la empresa pueden ser tanto influidas y modificadas por la empresa y terceros, como percibidas por los *stakeholders*, de manera más fácil, rápida y amplia que las del entorno *offline* debido a las posibilidades que ofrece el entorno digital (Casado, 2013; Ros y Castelló, 2012). También coinciden los autores en que la gestión de esta reputación digital es clave para las empresas (Alsawaf y Wen, 2015; Fan et al., 2013; Varey, 2013; Madden y Smith, 2010). Pero escasean las definiciones sobre lo que es reputación digital. Como las pocas definiciones encontradas parecían demasiado simplistas (Chun y Davies, 2001) u operativistas (Seker et al., 2014), se ha propuesto la siguiente definición de reputación digital:

“La reputación corporativa digital es el constructo colectivo, multidimensional y especialmente dinámico de percepciones de la empresa sobre sus expectativas futuras de comportamiento para cada grupo de *stakeholders* basado en su comportamiento pasado asimilado y en el conocimiento actual que estos se forman a través de las representaciones que la propia empresa o terceros proyectan de la misma en el entorno digital”.

O4. Conocer los modelos existentes de medición de reputación digital existentes en el entorno académico y la industria.

Se ha constatado que el entorno académico aporta muy limitados ejemplos de modelos de medida de reputación digital (Seker y Eryarsoy, 2015; Ghose et al., 2006; Jin y Kato, 2006), debido en gran parte a lo reciente del fenómeno de la Web 2.0. Las escasas investigaciones coinciden en el uso de metodología *webmetrica* para su desarrollo, usando como fuentes webs, blogs, wikis, redes sociales, etc. Uno de los ejemplos más interesante de medición de reputación digital es el *Web Reputation Index*, empleado para medir la reputación de universidades (Arslan y Seker, 2014) y empresas (Cankir et al., 2015) en el entorno digital. Por otro lado, la industria ofrece una amplia variedad de modelos enfocados en la visibilidad e imagen en el entorno digital pero no son tan completos como para representar la reputación digital.

O5. Desarrollar mediante revisión de literatura, un conocimiento teórico sobre la relación del marketing con la reputación corporativa.

La investigación ha permitido establecer la reputación corporativa como uno de los ejes del marketing moderno. La revisión de la literatura nos muestra cómo el marketing ha ido evolucionando a lo largo del siglo XX pasando por diferentes fases (Greyser, 1997): desde un inicio con foco en la fabricación, pasando por una orientación a la venta, seguida de una fase enfocada en la comercialización, para acabar incorporando una dimensión relacional. En una última etapa, a finales de los años 90, se observa que el marketing empieza a preocuparse por incluir cada vez más un foco institucional y corporativo en el que el *stakeholder* es el centro y por tanto la reputación corporativa pasa a ser una de sus disciplinas clave (Balmer y Greyser, 2006). A esta nueva tendencia la denomina *marketing corporativo*.

O6. Investigar en la literatura sobre un campo práctico de importancia creciente: el marketing digital y las dinámicas del comportamiento del consumidor en este nuevo ecosistema digital.

Se ha comprobado a través de la literatura cómo la penetración de internet en el consumidor, especialmente tras la explosión de la Web 2.0. a partir de la segunda mitad de la década de los 2000, ha transformado profundamente la manera en la que éste consume, crea y transmite información (Chun et al., 2012; Levine et al., 1999), empoderándole frente a las corporaciones (Dijksman, 2015; Orozco y Muñoz, 2012; Tripp y Gregoire, 2011) y generando *nuevos momentos de la verdad* para las empresas ya que el empleo del buscador y las redes sociales desplazan las decisiones de consumo a un momento anterior al lineal (Moran et al., 2014). Se ha constatado la evolución del marketing hacia un marketing digital sobre el que se ha propuesto la siguiente definición:

“marketing digital es el marketing que utiliza cualquier forma de plataforma interactiva o canal digital para conocer, alcanzar, informar, involucrar, adquirir, retener y relacionarse con los consumidores, clientes y *stakeholders*”.

En paralelo se ha podido observar que con el desarrollo de la Web 2.0 la gestión de la reputación digital adquiere para las empresas un papel cada vez más estratégico como pieza clave de este marketing digital (Hong y Kim, 2015; Van Noort et al., 2014; Casado, 2013).

07. Entender la metodología para el desarrollo de modelos de medición de fenómenos sociales.

Se ha investigado sobre los conceptos básicos de medición en ciencias sociales con foco en la construcción de escalas multivariantes (Peters, 1979; Churchill, 1979). Específicamente se ha revisado en profundidad las metodologías de Churchill (1979) y de Rossiter (2002) Se percibe que con estas metodologías, unidas a las técnicas *webmétricas* más modernas de extracción de información (Thelwall, 2009; Aguillo et al., 2006; Almind y Ingwersen, 1997) se cuenta con una buena base conceptual para diseñar un modelo de reputación digital.

O8. Desarrollar y proponer un modelo de medición de reputación corporativa en el entorno digital para su mejor comprensión por las organizaciones.

Se ha desarrollado y propuesto un modelo de medición de reputación corporativa *online* que genera el índice DRINDEX. Para este cometido se han utilizado las metodologías aprehendidas en el punto anterior, mediante las cuales se ha definido como objeto la definición de reputación digital antes descrita, se ha delimitado como fuente de información primaria el motor de búsqueda como repositorio del resto de fuentes digitales, se han generado unos ítems basados en los resultados del SERP corporativo de Google, se ha lanzado un estudio de campo en el que se ha extraído y cualificado información de internet de 100 empresas durante 12 meses (6 para desarrollo de pilotos y 6 de campo empírico), y se ha interpretado con estos datos un constructo que se resume en el *Índice de Reputación Digital* DRINDEX de las 100 principales empresas de España que permite trazabilidad en el tiempo y comparabilidad entre empresas.

O9. Intentar verificar la idoneidad del modelo propuesto para la explicación del fenómeno de la reputación digital:

Aunque la verificación de un constructo abstracto como la reputación digital es conceptualmente complejo de lograr, ya que no existe una base real sobre la que contrastar ni tampoco ningún modelo válido con qué comparar, no por ello se ha cejado en el intento de lograrlo.

En este sentido se ha intentado verificar estadísticamente el modelo mediante la utilización del Alfa de Cronbach (1951), aunque por las características del modelo (reducidos ítems, escala corta y limitada serie temporal) los resultados no han sido concluyentes.

Adicionalmente se ha realizado una aproximación heurística basada en la observación de la causalidad de los resultados (que parece reflejar las variaciones en el modelo) y en su explicación estadística mediante un modelo de regresión cuyos resultados sugieren que probablemente exista un ajuste razonable con una mayor serie temporal de datos.

Por otro lado se ha sometido el modelo a validación externa por parte de expertos del sector los cuales han corroborado que los atributos que mide el DRINDEX explican la reputación digital.

En paralelo se ha realizado una comparación del índice DRINDEX resultante en las 100 empresas con el índice MERCO de las mismas en el periodo equivalente, encontrándose diferencias significativas debidas lógicamente a que MERCO no mide la reputación digital. Esta comparación ha sido sin embargo muy relevante para ilustrar las ventajas del DRINDEX en un entorno digital en el que es crítico que la medición de la reputación de las empresas sea más dinámica, flexible, operativa y que refleje mejor la causalidad para facilitar la gestión de la misma en el marketing corporativo.

6.1.2. Resumen de aportaciones.

Como resumen, a lo largo del proyecto de tesis doctoral se ha revisado en la literatura académica, aportando numerosas referencias, el estado de la cuestión de la reputación y sus modelos de medición, haciendo énfasis en su aplicación en el actual contexto de internet y específicamente en el marco del marketing digital.

Como resultado de esta revisión se han propuesto nuevas definiciones para la reputación, la reputación digital y el marketing digital.

Además, a la luz de lo aprendido en el marco teórico, se ha desarrollado y planteado una nueva metodología de medición de la reputación digital tal cual se definió anteriormente.

La metodología resultante, que se plasma en la concreción del *Índice de Reputación Digital* DRINDEX, y se evidencia en el análisis y conclusiones de los resultados empíricos basados en su aplicación a los datos extraídos del SERP corporativo de Google de 100

empresas a lo largo de los meses del año 2014, parece capaz de representar el concepto de reputación corporativa digital planteado.

Dada la escasez de experiencias académica en la actualidad en este terreno y en paralelo, la importancia que el mismo está adquiriendo para la comunidad científica y empresarial, pensamos que estas humildes contribuciones podrían añadir valor a la investigación y a la industria del marketing corporativo en el entorno de internet, posibilitando además la apertura de nuevas líneas de investigación en este campo.

6.2. Limitaciones del estudio.

Somos conscientes que durante la realización de la investigación han surgido algunas limitaciones de tipo teórico y empírico.

En el plano teórico, la falta de unicidad en la definición de conceptos como reputación corporativa, nos ha obligado a elaborar una definición propia integradora del concepto utilizando elementos de diferentes autores. Así mismo, la práctica ausencia de definiciones sobre reputación corporativa digital nos ha forzado a adaptar la anterior definición de la reputación corporativa al plano *online*.

Por otro lado, parte de la bibliografía analizada especialmente en el área relacionada con el entorno digital, debido a la novedad del tema, no siempre proceden de fuentes de alto impacto científico, sino en muchos casos de fuentes divulgación más generales o de la propia industria.

En paralelo, la falta de otros modelos de reputación corporativa digital nos ha impedido realizar una comparación que pudiera establecer la fiabilidad del modelo.

A nivel metodológico, hemos sorteado el habitual problema de errores ocasionados por las encuestas utilizando *webmetría*, pero somos conscientes de que la extracción de datos de la muestra no es totalmente representativa de la realidad de la reputación corporativa de las 100 empresas en España ya que se ha simplificado su ejecución extrayendo los SERPs desde una única localización (Madrid) y con un único tipo de dispositivo (PC de sobremesa). Aunque esta muestra parece suficiente para los objetivos de esta investigación, un estudio más correcto habría implicado una recogida de datos ponderada desde diferentes localizaciones de nuestra geografía y a través de diferentes dispositivos (PC, tablet y móvil) en función de su penetración relativa.

Igualmente, en nuestra aproximación metodológica estamos utilizando como fuente de los datos exclusivamente a Google que representa el 96,25% de las búsquedas en España y en concreto, la información del top20 del SERP, que aglutina el 75,32% de la visualización de las búsquedas. Estamos dejando por tanto de analizar la información del 4,75% del resto de buscadores y el 24.68% del resto del SERP. Pero además tampoco estamos captando otras fuentes digitales directas a los que los *stakeholders* puedan acceder independientemente del buscador. Sin embargo, como se argumentó en el capítulo anterior, llegar al 100% de las fuentes parece una tarea imposible, y la metodología escogida parece una aproximación suficientemente representativa.

Desde un punto de vista estadístico las características del modelo han hecho imposible su validación a través de un Alfa de Cronbach, pero parece prometedor poder probar la explicabilidad del modelo mediante regresión lineal en cuanto se genere una serie temporal más amplia, ya que finalmente, tras desechar los datos usados para los pilotos, estamos limitados a las capturas de seis meses de datos.

Por otra parte, a nivel empírico parece que la metodología e incluso las medidas del DRINDEX del Instante, reflejan una buena captura del conocimiento actual del conjunto de percepciones que configuran la reputación corporativa digital. Pero, por otra parte aunque la metodología del DRINDEX Total también parece correcta para representar la reputación digital (conjunto de percepciones del presente y pasado), sin embargo, las medidas del mismo plasmadas en este estudio no son lo suficientemente precisas para

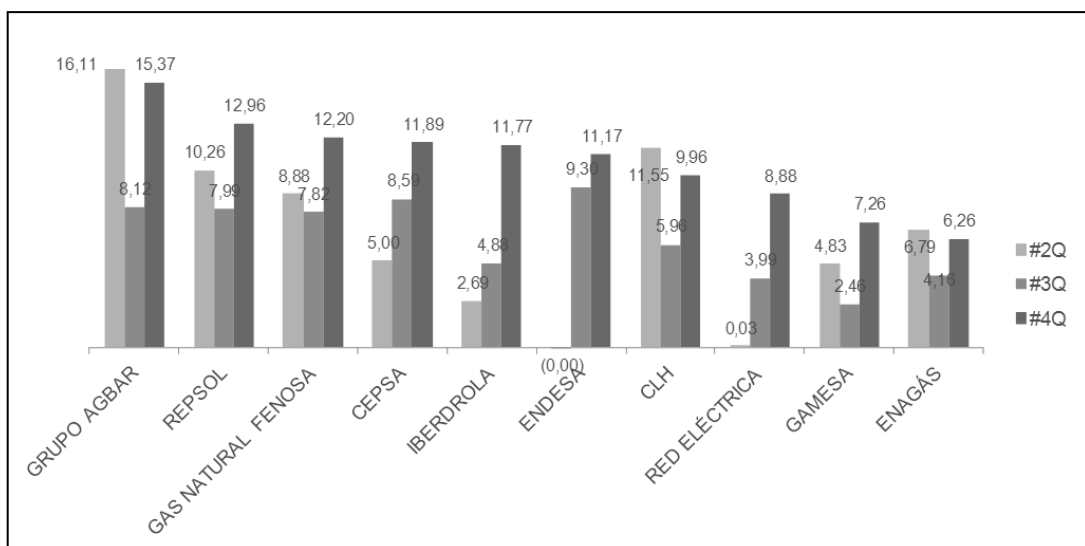
representar fielmente la medida de las percepciones reputacionales asimiladas del pasado para los *stakeholders*. Esto es debido a la falta de mediciones de DRINDEX del Instante anteriores (sólo hemos podido usar 6 meses: julio a diciembre 2014) para construir el efecto Memoria, por lo que la medida del DRINDEX Total de julio no recoge ninguna experiencia pasada y la de diciembre sólo incluye la experiencia de los seis meses anteriores. Este problema se resolverá con el tiempo, según se vayan incorporando a las medidas del DRINDEX Total del futuro las medidas del Instante que se están recogiendo en la actualidad.

6.3. Futuras líneas de investigación.

Esta metodología de medición de reputación digital nos abre diferentes posibles líneas de investigación:

Análisis sectoriales de la reputación digital de las empresas:

Gráfico 6.1.: DRINDEX total de las empresas del sector
Petróleo/Energía/Agua. Datos del Q4 2014.



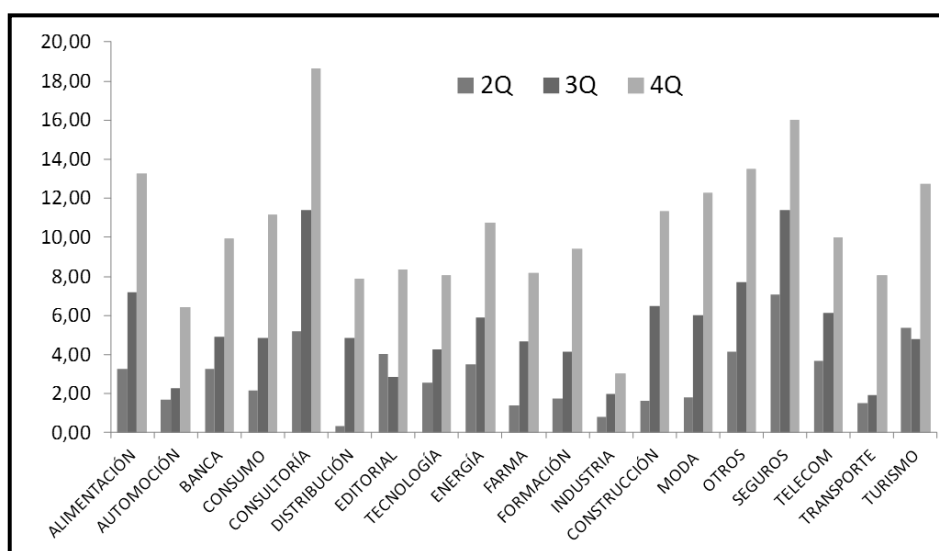
Fuente: Drindex.org.

Una potencial línea de investigación sería poner foco en uno o varios sectores y desarrollar un análisis específico de las causas de la reputación digital de las empresas que lo componen.

Comparativas inter-sectoriales de la reputación digital de las empresas:

Otra línea de trabajo podría ser el análisis agregado de las diferencias reputacionales entre sectores de la economía, para entender si hay sectores que tienen mejor o peor reputación estructuralmente e investigar las causas.

Gráfico 6.2.: DRINDEX medio por sector. Datos del Q4 2014.



Fuente: Drindex.org.

Comparativas geográficas de la reputación digital de las empresas:

Debido a la particularidad de Google de proporcionar SERP's diferentes en función del lugar geográfico en el que se hace la búsqueda, una línea interesante de investigación es analizar si una empresa tiene diferencias en su reputación corporativa por zona geográfica. Así, por ejemplo se podrían comparar los SERP's de una empresa originados desde Madrid con los que se originan para esa misma empresa desde Barcelona.

Análisis comparativos de la reputación corporativa online y los valores bursátiles de las empresas:

Otra interesante perspectiva del método de medida de reputación digital es su uso para analizar correlaciones entre variaciones de valores bursátiles de las empresas y la reputación digital de las mismas. Como demostraron Chen et al., (2014), la información que las personas extraen de las redes sociales influye en sus decisiones de inversión. La metodología del DRINDEX permite este tipo de comparación al poderse realizar medidas reputacionales en intervalos muy cortos.

Medición de la reputación digital de las personas:

Arslan y Seker (2014), argumentan que cualquier entidad puede tener reputación digital: una marca, persona, compañía o institución. Seker y Eryarsoy (2015) añaden que la reputación digital se puede definir a nivel Individuo, producto/marca, aplicación o compañía. A nivel individual puede definirse como la confianza o desconfianza hacia un individuo. La reputación digital es un representante de la reputación de un individuo en internet. Por tanto, al igual que aplicamos la metodología del DRINDEX para medir la reputación corporativa, también la podemos utilizar para analizar la de personas particulares. Cuando aplicamos esta medición a los máximos dirigentes de las empresas podemos además analizar además el impacto de esta reputación personal como componente específico de la reputación corporativa.

Evolución de los atributos cualitativos.

Un subproducto de esta investigación es toda la información y clasificación que se ha generado de los atributos que se reflejan en los contenidos de las Búsquedas de los SERP corporativos. Esta información corporativa, financiera, laboral, etc. refleja a su vez tendencias macroeconómicas. Por ejemplo, se puede observar del análisis de estos atributos que en cada DRINDEX Instant del mes aparecen cada vez menos contenidos de las empresas relacionados con EREs o con malos resultados de negocio, lo cual parece sugerir la consolidación y la recuperación económica.

Medición de la reputación digital de las ciudades o países:

Las ciudades o los países son igualmente instituciones complejas que generan reputación digital y que se pueden analizar desde la metodología DRINDEX. En este caso, lo interesante es entender la reputación digital que ciudades o países tienen para los *stakeholders* nacionales pero especialmente para los internacionales. DRINDEX permite captar las percepciones reputacionales *online* de los países o ciudades extrayendo los SERPs de estos desde diferentes localizaciones geográficas. Así pues, por ejemplo si quisiéramos medir cual es la reputación digital que tiene Barcelona para el mundo extraeríamos SERPs de la misma desde Londres, Berlín, Nueva York, París, Tokyo...

7. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.

7.1. Referencias.

7.1.1. Referencias bibliográficas.

1. Abimbola, T. and Kocak, A. (2007); "Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations: A resources-based perspective", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 10, no. 4, pp. 416-430.
2. Achterkamp, M. C. and Vos, J. F. J. (2008); "Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis", *International Journal of Project Management*, vol. 26, pp 749-757.
3. Adi, A., Crowther, D. and Grigore, G. (2015); "Introduction to Corporate Social Responsibility in the Digital Age. Corporate Social Responsibility in the Digital Age", *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 7, no. 7, pp. 9-15.
4. Aguillo, I. F., Bar-Ilan, J., Levene, M. and Ortega, J. (2010); "Comparing university rankings", *Scientometrics*, vol. 85, no. 1, pp. 243-256.
5. Aguillo, I. F., Ortega, J. L. and Fernández, M. (2008); "Webometric ranking of world universities: Introduction, methodology, and future developments", *Higher education in Europe*, vol. 33, no. 2-3, pp. 233-244.
6. Aguillo, I. F., Granadino, B., Ortega, J.L. and Prieto, J.A., (2006); "Scientific research activity and communication measured with cybermetrics indicators", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 57, no. 10, pp. 1296.
7. Akdag, H.C. and Zineldin, M. (2011); "Strategic positioning and quality determinants in banking service", *The TQM Journal*, vol. 23, no. 4, pp. 446-457.
8. Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer A. and Wood, S. (1997); "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 38-53.
9. Albert, S. and Whetten, D. A. (1985); "Organizational identity", *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, pp. 263-295.

10. Aldridge, A., Forcht, K. and Pierson, J. (1997); "Get linked or get lost: marketing strategy for the Internet", *Internet-Research: Electronic Networking Applications and Policy*, no. 7, pp. 161–169.
11. Almind, T.C. and Ingwersen, P. (1997); "Informetric analyses on the World Wide Web: methodological approaches to webometrics", *Journal of Documentation*, vol. 53, no. 4, pp. 404-426.
12. Alshawaf, E. and Wen, L. (2015); "Understanding Digital Reputation on Instagram: A Case Study of Social Media Mavens", *Proceedings of the 2nd European Conference on Social Media 2015: ECSM 2015*, Academic Conferences Limited, pp. 19.
13. Ambler, T. (2001); "Marketing y beneficios: sistemas de medición y creación de valor", Prentice Hall, Madrid, ed. 2001.
14. Anderson, E. and Robertson, T. S. (1995); "Inducing multiline salespeople to adopt house brands", *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 2, pp. 16-31.
15. Andrews, P. (2003); "Is blogging journalism?", *Nieman Reports*, vol. Fall 2003, pp. 63–64.
16. Ansari, A., Mela C., and Neslin, S. (2008); "Customer channel migration", *Journal of Marketing Research*, no. 45, pp. 60-76.
17. Argenti, P.A. and Druckenmiller, B. (2004); "Reputation and the Corporate Brand", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, no. 4, pp. 368- 374.
18. Arslan, M. L. and Seker, S. E. (2014); "Web based reputation index of Turkish universities", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, vol. 4, no. 3, pp. 197-202.
19. Aula, P. (2010); "Social media, reputation risk and ambient publicity management," *Strategy and Leadership*, vol. 38, no. 6.
20. Balmer, J. M. T. (1998); "Corporate identity and the advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management*, vol. 14 no. 8, pp. 963-96.
21. Balmer, J. M. (2001); "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog", *European journal of marketing*, vol. 5, no. (3-4), pp. 248-291.
22. Balmer, J. M. T. and Gray, E. (2003); "Corporate brands: what are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, vol. 37 no. 7-8, pp. 972-97.
23. Balmer, J. M. T. and Greyser, S. A. (2006); "Corporate marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7, pp. 730-741.
24. Balmer, J. M. T. and Greyser, S. A. (2006); "Corporate marketing - Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7-8, pp. 730-741.
25. Balmer, J. M., Stuart, H. and Greyser, S. A. (2009); "Aligning identity and strategy: Corporate branding at British Airways in the late 20th century".
26. Barber, B. (1983); "The Logic and Limits of Trust", Rutgers University Press, New Brunswick, NJ.

27. Barich, H. and Kotler, P. (1991); "A framework for marketing image management", *Sloan management review*, vol. 32, no. 2, pp. 94-104.
28. Barnett, M. L., Jermier, J. M. and Lafferty, B. A. (2006); "Corporate reputation: the definitional landscape", *Corporate Reputation Review*, vol. 9, no. 1, pp. 26-38.
29. Barney, J. B. (1986); "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management science*, vol. 32, no. 10, pp. 1231-1241.
30. Barney, J. B. (1991); "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120 .
31. Barney, J. B. (1999); "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, no. 3, pp. 137.
32. Bartels, R. (1976); "The History of Marketing Thought", 2nd ed. Columbus, OH: Grid Inc.
33. Barwise, P. and Deighton, J. (2001); "Digital Marketing Communication", Wind, J. and Mahajan, V. eds., *Digital Marketing: Global Strategies from the World's Leading Experts*, pp. 339-361.
34. Bassi, F. (2011); "Latent class analysis for marketing scale development", *International Journal of Market Research*, vol. 53, no. 2.
35. Bauer, C. and Scharl, A. (2000), "Quantitative evaluation of web site content and structure", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, no. 10, pp. 31-43.
36. Beatty, R. P. and Ritter, J. R. (1986); "Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings", *Journal of financial economics*, vol. 15, no. 1, pp. 213-232.
37. Becket, A., Hewer, P. and Howcroft, B. (2000); "An exposition of consumer behaviour in the financial services industry", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18 no.1, pp. 15-26.
38. Berens, G. and Van Riel, C.B.M. (2004); "Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement", *Corporate Reputation Review*, vol. 7, no. 2, pp. 161-178.
39. Berens, G., Van Riel, C. B. and Bruggen, G. H. V. (2005); "Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance", *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 3, pp. 35-48.
40. Berg, P. O. (1985); "Organization change as a symbolic transformation process", *Organizational culture*, pp. 281-299.
41. Björneborn, L. (2004); "Small-world link structures across an academic web space: A library and information science approach," Ph.D. dissertation, Royal School of Library and Information Science, Copenhagen, Denmark.
42. Blair, J. D. and Whitehead, C. J. (1988); "Too many on the seesaw: Stakeholder diagnosis and management", *Journal of Healthcare Management*, vol. 33, no. 2, pp. 153.

43. Bloemer, J., De Ruyter, K. and Peeters, P. (1998); "Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, no. 7, pp. 276-286.
44. Borgerson, J. L., Schroeder, J. E., Escudero Magnusson, M. and Magnusson, F. (2009); "Corporate communication, ethics, and operational identity: a case study of Benetton", *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, no. 3, pp. 209-223.
45. Borraz, J. y Fuentelsaz, L. (2005); "La gestión del ciclo de vida de las capacidades: un análisis para el caso de la reputación", *IV Iberoamerican Academy of Management*, pp. 8-11.
46. Boyd, D. and Ellison, N. (2007); "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", *Journal of computer-mediated communication*, no. 13, pp. 210-230.
47. Briones, G. (1995); "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales", Ed. Trillas, México.
48. Brin, S. and Page, L. (1998); "The anatomy of a large-scale hypertextual Web search engine", *Seventh International World-Wide Web Conference (WWW 1998)*, April 14-18, 1998, Brisbane, Australia.
49. Bromley, D. B. (2000); "Psychological aspects of corporate identity, image and reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, no. 3, pp. 240-252.
50. Bromley, D.B. (2001); "Relationships between personal and corporate reputations", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3-4, pp. 316-334.
51. Bromley, D.B. (2002); "Comparing corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks, or case studies?", *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no. 1, pp. 35-50.
52. Brown, B. and Perry, S. (1994); "Removing the financial performance halo from Fortune's "Most Admired" companies", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 5, pp. 1347-1359.
53. Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., and Whetten, D. A. (2006); "Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no. 2, pp. 99-106.
54. Brown, T. J. and Dacin, P. A. (1997); "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses", *The Journal of Marketing*, pp. 68-84.
55. Bruns, A. (2006); "The practice of news blogging", *Uses of blogs*, New York: Peter Lang, pp. 11-22.
56. Bueno, E. (1998); "El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual", *Boletín de Estudios Económicos*, no. 164, pp. 207-229.
57. Buresh, S. (2010); "Search trends: Going local, going mobile". *Public Relations Tactics*, no. 17.
58. Cable, D. M. and Graham, M. E. (2000); "The determinants of job seekers' reputation perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, no. 21, pp. 929-947.
59. Cai, H., Jin, G. Z., Liu, C. and Zhou, L. A. (2014); "Seller reputation: From word-of-mouth to centralized feedback", *International Journal of Industrial Organization*, no. 34, pp. 51-65.

60. Cankir, B., Arslan, M. L. and Seker, S. E. (2015); "Web Reputation Index for XU030 Quote Companies", *Journal of Industrial and Intelligent Information*, vol. 3, no. 2.
61. Capraro, A. J. and Srivastava, R. K. (1997); "Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?: Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures Been Overstated?", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, no. 1, pp. 86-92.
62. Carmines, E. G. and Zeller, R. A. (1979); "Reliability and validity assessment", Sage publications, vol. 17.
63. Carpenter, P. (2000); "eBrands: building an internet business at breakneck speed", Harvard Business School Press, Boston, MA, ed. 2000.
64. Carpenter, S. (2010); "A study of content diversity in online citizen journalism and online newspaper articles", *New Media & Society*, no. 12, pp. 1064-1084.
65. Carroll, A. B. (1979); "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of management review*, vol. 4, no. 4, pp. 497-505.
66. Carroll, A.B. (1996); "Business & society: Ethics and stakeholder management", Southwestern, Cengage, 9th ed.
67. Caruana, A. (1997); "Corporate reputation: concept and measurement", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 6, no. 2, pp. 109-118.
68. Caruana, A. (2002); "Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction", *European journal of marketing*, vol. 36, no. 7-8, pp. 811-828.
69. Casado, A. M. (2013); "La Gestión de la Reputación en España: Nuevas tendencias en las Direcciones de Comunicación", *Miguel Hernández Communication Journal*, vol. 4, no. 5, pp. 91-112.
70. Cassidy, W. P. (2007); "Online news credibility: An examination of the perceptions of newspaper journalists", *Journal of Computer Mediated Communication*, vol. 12, no. 2, article 7.
71. Carrió, M. (2011); "Creació d'una nova metodologia multistakeholder per a l'amidament de la reputació corporativa a partir de l'anàlisi de les 5 metodologies de referència: Fortune AMAC, Fortune WMAC, MERCO, Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack", Tesis doctoral Universidad Pompeu i Fabra.
72. Castelló, A. (2010); "Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las Redes Sociales On-line", Editorial Club Universitario.
73. Cea D'Ancona, M. A. (2002); "Análisis multivariable: Teoría y práctica en la investigación social", Madrid: Síntesis, D.L.
74. Ceron, A., Curini, L., Iacus, S. M., and Porro, G. (2014); "Every tweet counts? How sentiment analysis of social media can improve our knowledge of citizens' political preferences with an application to Italy and France", *New Media & Society*, vol. 16, no. 2, pp. 340-358.

75. Clark, L.A. and Watson, D. (1995); "Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development", *Psychological Assessment*, vol. 7.
76. Chaffey D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R. and Johnston, K. (2000); "Internet marketing: strategy, implementation and practice", Prentice Hall, 3rd ed.
77. Chen, H., De, P., Hu, Y. J. and Hwang, B. H. (2014); "Wisdom of crowds: The value of stock opinions transmitted through social media", *Review of Financial Studies*, vol. 27, no. 5, pp. 1367-1403.
78. Chouliaraki, L., and Morsing, M. (2010); "Media, Organizations and Identity", Palgrave Macmillan.
79. Chun R. and Davies, J. G. (2001); "E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy," *The Journal of Brand Management*, vol. 8, no. 4, pp. 315-333.
80. Chun, R. (2005); "Corporate reputation: meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, no. 2, pp. 91-109.
81. Chun, R., Da Silva, R., Davies, G. and Roper, S. (2005); "Corporate reputation and competitiveness", Routledge.
82. Chung, D. S. (2008); "Interactive features of online newspapers: Identifying patterns and predicting use of engaged readers", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, no. 3, pp. 658-679.
83. Chung, C., Kim, H. and Kim, J. (2010); "An anatomy of the credibility of online newspapers", *Online Information Review*, no. 34, 669–685.
84. Chung, J. C., Nam, Y. and., Stefanone, M. A. (2012); "Exploring Online News Credibility: The Relative Influence of Traditional and Technological Factors", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 17, no. 2, pp. 171-186.
85. Churchill, G. A., Jr. (1979); "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, no. 1, pp. 64-73.
86. Clark, M. (2008); "The rules of the game", *Advertising News*, 62-63.
87. Clark, N. (2010); "Better connected", *Advertising News*, 35-38.
88. Clarkson, M. E. (1995); "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of management review*, vol. 20, no. 1, pp. 92-117.
89. Cohen, R. (1963); "The measurement of corporate images", *The corporation and its publics*, New York: John Wiley & Sons, pp. 48-63..
90. Cooper Jr, G. P., Yeager, V., Burkle Jr, F. M. and Subbarao, I. (2015); "Twitter as a potential disaster risk reduction tool. Part I: introduction, terminology, research and operational applications", *PLoS Currents*, no. 7.
91. Cordeiro, J.J. and Sambharya, R.B. (1997); "Do corporate reputations influence security analyst earnings forecast? An empirical study", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, pp. 94-97.

92. Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M. and Hatch, M. J. (2006); "Guiding organizational identity through aged adolescence", *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, no. 2, pp. 85-99.
93. Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. and Balmer, J. M. (2007); "Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products", *British journal of management*, vol. 18, no. 1, pp. 1-16.
94. Costa, J. (2003), "Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI", *Razón y palabra*, vol. 34, no. 8.
95. Cravens, K., Oliver and E.G., Ramamoorti, S. (2003); "The reputation index: Measuring and managing corporate reputation", *European Management Journal*, vol. 21, no. 2, pp. 201-212.
96. Creamer, M. (2008); "The web's not a place to stick your ads". *Advertising Age*, no. 17, pp. 3.
97. Cristóbal Fransi, Eduardo (2006); "El merchandising en el establecimiento virtual: una aproximación al diseño y la usabilidad", *ESIC Market*, no. 123, pp. 139-163.
98. Cronbach, L. J. (1951); "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, vol. 16, no. 13, pp. 297-334.
99. Cronbach, L. J. and Meehl, P. E. (1955); "Construct Validity in Psychological Tests", *Psychological Bulletin*, vol. 52, pp. 281-302.
100. Cronbach, L. J., (1971); "Test Validation in Educational Measurement", R.L. Thorndike (ed.), *American Council on Education*, Washington, D. C., 2nd ed., pp. 443-507.
101. Cuervo García, Á. (1994); "Introducción a la Administración de Empresas", *Civitas Ediciones*. Madrid. 4ª ed.
102. Culliton, J. (1948); "The management of marketing costs", *Graduate School of Business Administration, Research Division, Harvard University*, Boston, 1948.
103. Cuomo, M. T., Tortora, D. e Metallo, G. (2013); "Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore", *Sinergie Italian Journal of Management*, pp. 167-189.
104. Dalton, J. (2005); "Reputation Management: A Holistic Business Tool", disponible en web.
105. Daniel, E. (1998); "Prevision of electronic banking in the UK and the Republic of Ireland", *International Journal of Bank Marketing*, vol.17, no.2, pp. 72-82.
106. Daniels, C. (2003); "Making on-line buys work", *Marketing Magazine* no. 108, pp. 11.
107. Darke, P. R. and Ritchie, R. J. (2007); "The defensive consumer: Advertising deception, defensive processing, and distrust", *Journal of Marketing Research*, vol. 44, no. 1, pp. 114-127.
108. Davis, D., Allen, J. and Cosenza, R., M. (1988); "Segmenting local residents by their attitudes, interests, and opinions toward tourism", *Journal of Travel Research*, vol. 27, no. 2, pp. 22.
109. Davies, G. and Chun, R. (2002); "Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand", *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no. 2-3, pp. 144-158.

110. De Quevedo, E. (2001); "Reputación y creación de valor: una relación circular. Aplicación al sector bancario español", Tesis Doctoral, Universidad de Burgos.
111. De Quevedo, E., De la Fuente, J. M. y Delgado García, J. B., (2005); "Reputación Corporativa y Creación de Valor: Marco Teórico de una Relación Circular", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 11, no. 2, pp. 81-97.
112. De Toro, J. M. (2009); "La marca y sus circunstancias", Ediciones Deusto. Barcelona.
113. Deephouse, D.L. (2000); "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories", Journal of Management, vol. 26, no. 6, pp. 1091-1112.
114. Deighton, J. (1996); "The future of interactive marketing", Harvard Business Review, November/December, pp. 151-162.
115. Deighton, J. (1997); "Commentary on: exploring the implications of the Internet for consumer marketing", Journal of Academy of Marketing Science, vol. 25, no. 4, pp. 347-51.
116. Deighton, J. and Barwise, P. (2001), "Digital Marketing Communication," Digital Marketing, Eds. Jerry Wind and Vijay Mahajan, John Wiley and Sons, Inc.
117. Deighton, J. and Grayson, K. (1995); "Marketing and Seduction: Building Exchange Relationships By Managing Social Consensus," Journal of Consumer Research, no. 21, pp. 93-109.
118. Dekimpe, M. G. and Hanssens; D. M. (1999); "Sustained spending and persistent response: A new look at long-term marketing profitability", Journal of Marketing Research, no. 36, pp. 397-412.
119. Deuze, M., Bruns, A. and Neuberger, C. (2007); "Preparing for an age of participatory news", Journalism practice, vol. 1, no. 3, pp. 322-338.
120. Deuze, M. (2003); "The Web and its journalisms: Considering the consequences of different types of newsmedia online", New Media & Society, no. 5, pp. 203-230.
121. Dibeau, W. and Garrison, B. (2001); "How six online newspapers use Web technologies", Newspaper Research Journal, vol. 22, no. 2, pp. 79.
122. Dierickx, I. and Cool, K. (1989); "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", Management science, vol. 35, no. 12, pp. 1504-1511.
123. Dijkmans, C., Kerkhof, P., and Beukeboom, C. J. (2015); "A stage to engage: Social media use and corporate reputation", Tourism Management, no. 47, pp. 58-67.
124. Dimitrova, D. V., Connolly-Ahern, C., Williams, A. P., Kaid, L. L. and Reid, A. (2003); "Hyperlinking as gatekeeping: Online newspaper coverage of the execution of an American terrorist", Journalism Studies, no. 4, pp. 401-414.
125. Dimitrova, D. V. and Neznanski, M. (2006); "Online journalism and the war in cyberspace: A comparison between U.S. and international newspapers", Journal of Computer-Mediated Communication, no. 12, pp. 248-263.

126. Doney, P. M. and Cannon, J. P. (1997); "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", the Journal of Marketing, pp. 35-51.
127. Donthu, N. and García, A. (1999); "The Internet Shopper", Journal of Advertising Research, vol. 39, pp. 52-58.
128. Dowling, G. R. (2004); "Journalists' evaluation of corporate reputation s", Corporate Reputation Review, vol. 7, no. 2, pp. 196-205.
129. Dowling, G. (2006); "How good corporate reputations create corporate value. Corporate Reputation Review, vol. 9, no. 2, pp. 134-143.
130. Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975); "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior", Pacific sociological review, pp. 122-136.
131. Dollinger, M. J., Golden, P. A., and Saxton, T. (1997); "The effect of reputation on the decision to joint venture", Strategic Management Journal, vol. 18, no. 2, pp. 127-140.
132. Dominguez Doncel, A. y Muñoz Vera, G. (2010); "Métricas del marketing", Madrid: ESIC Editorial, 2da ed.
133. Drury, G. (2008); "Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively?", Special Issue Paper, Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, no. 9, pp. 274-277.
134. Duffy, D. L. (2004); "Multi-channel marketing in the retail environment", Journal of Consumer Marketing, vol. 21, no. 5, pp. 356-359.
135. Dunbar, R. L. and Schwalbach, J. (2000); "Corporate reputation and performance in Germany", Corporate Reputation Review, vol. 3, no. 2, pp. 115-123.
136. Dunne, S., Cummins, N. M., Hannigan, A., Shannon, B., Dunne, C. and Cullen, W. (2013); "A Method for the Design and Development of Medical or Health Care Information Websites to Optimize Search Engine Results Page Rankings on Google", Journal of Medical Internet Research, vol. 15, no. 8, pp. 183.
137. Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1994); "Organizational images and member identification", Administrative Science Quarterly, vol. 39, pp. 239-263.
138. Dzyabura, D. (2014); "Preference discovery in product search: When novice consumers don't know what they don't know", Working paper, New York University, New York.
139. Easingwood, C. J. and V. Mahajan, (1989); "Positioning of Financial Services for Competitive Advantage", Journal of Product Innovation Management, vol.6, no. 8, pp. 207-19.
140. Eberl, M. (2010); "An application of PLS in multi-group analysis: the need for differentiated corporate-level marketing in the mobile communications industry", Springer Berlin Heidelberg, pp. 487-514.
141. Eberl, M. and Schwaiger, M. (2005); "Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance", European Journal of Marketing, vol. 39, no. 7-8, pp. 838-854.

142. Edvinsson. L. and Malone, M.S. (1997); "Intellectual Capital", Harper Business, New York.
143. Edwards, J. R., and Bagozzi, R. P. (2000). "On the nature and direction of relationships between constructs and measures", *Psychological Methods*, vol. 5, no. 2, pp. 155–174.
144. Eisend, M. (2006); "Source credibility dimensions in marketing communication—A generalized solution", *Journal of Empirical Generalizations in Marketing*, vol. 10, no. 2, pp. 1-33.
145. Elliot, S. and Fowell, S. (2000); "Expectations versus reality: a snapshot of consumer experiences with Internet retailing", *International Journal of Information Management*, vol. 20, no. 5, pp. 323-336.
146. Evans, J. R. and King, V. E. (1999); "Business-to-business marketing and the World Wide Web: Planning, managing and assessing web sites", *Industrial Marketing Management*, no. 28, pp. 343–358.
147. Fallows, D. (2005); "How women and men use the Internet", *Pew Internet and American Life Project*, vol. 28.
148. Fan, Y., Ju, J. and Xiao, M. (2013); "Losing to win: reputation management of online sellers", Working Paper.
149. Feldman, M. S., and March, J. G. (1981); "Information in organizations as signal and symbol", *Administrative science quarterly*, pp. 171-186.
150. Ferguson, T. D., Deephouse, D. L. and Ferguson, W. L. (2000); "Do strategic groups differ in reputation?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 12, pp. 1195-1214.
151. Fernández, S. (2012); "Compromiso afectivo con la marca del empleador: diseño de una escala para su medición", Tesis doctoral, Universidad Complutense.
152. Ferré, G. y Orozco, J.A. (2012); "Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación", Ponencia en el III Congreso de la Asociación Española de Investigación en la Comunicación, Tarragona.
153. Flanagan, D. J. and O'Shaughnessy, K. C. (2005); "The effect of layoffs on firm reputation", *Journal of Management*, vol. 31, no. 3, pp. 445-463.
154. Flanagin, A. J., Metzger, M. J., Pure, R., Markov, A. and Hartsell, E. (2014); "Mitigating risk in ecommerce transactions: perceptions of information credibility and the role of user-generated ratings in product quality and purchase intention", *Electronic Commerce Research*, vol. 14, no. 1, pp. 1-23.
155. Flavián, C. y Guinalú, M.; (2007); "Desarrollo y validación de escalas de familiaridad, reputación y lealtad en las relaciones a través de Internet", *ESIC Market*, 126, pp. 189-222.
156. Foa, R. and Tanner, J. (2012); "Methodology of the indices of social development, no. 2012-04". ISD Working Paper Series.

157. Fogg, B. J. (2003, April); "Prominence-interpretation theory: Explaining how people assess credibility online", CHI'03 extended abstracts on human factors in computing systems, pp. 722-723.
158. Fogg, B. J. and Tseng, S. (1999); "The elements of computer credibility", Proceedings of Computer Human Interface SIG conference, pp. 80-87.
159. Fombrun, C. J. (1996); "Reputation: Realizing Value from the Corporate Image", Harvard Business Press, Cambridge, MA.
160. Fombrun, C.J., (1998); "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings", Corporate Reputation Review, vol. 1, no. 4, pp. 327-340.
161. Fombrun, C.J. (2001). "Corporate Reputation as economic assets", The Blackwell Handbook of Strategic Management, R.E. Freeman Mitt and J.S. Harrison, eds., Blackwell, USA.
162. Fombrun, C. J. and Foss, C. B. (2001); "Back to Current Issue Contents The Reputation Quotient, Part 1: Developing a Reputation Quotient", The Gauge Delahaye Medialink's Newsletter of Worldwide Communicaton Research, vol. 14, no. 3.
163. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. and Sever, J. M. (2000); "The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation", Journal of Brand Management, vol. 7, no. 4, pp. 241-255.
164. Fombrun, C. and Shanley, M. (1990); "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", Academy of Management Journal, vol. 33, no. 2, pp. 233.
165. Fombrun, C. J., and Rindova, V. (1994); "Reputations as cognitive constructions of competitive advantage", Conference on the Cognitive Construction of Industries, Chicago, IL.
166. Fombrun, C.J. and Rindova, V. (1998), "Reputation management in Global 1000 firms: a benchmarking study", Corporate Reputation Review, vol. 1 no. 3, pp. 205-12.
167. Fombrun, C. and Van Riel, C. (1997); "The reputational landscape", Corporate Reputation Review, vol. 1, no. 1-2, pp. 1-16.
168. Fournier, S., Dobscha, S. and Mick, G. (1998); "Preventing the premature death of relationship marketing", Harward Business Review, vol. 76 no. 1, pp. 43-51.
169. Foreman, P. O., Whetten, D. A. and Mackey, A. (2012); "An identity-based view of reputation, image and legitimacy: clarifications and distinctions among related constructs", The Oxford handbook of corporate reputation, pp. 179-200.
170. Fowler, G. A. and Steel, E. (2010); "Valuing Facebook's Ads", Wall Street Journal, 26 de Enero de 2011.
171. Frambach, R., Roest, H. C. A. and Krishnan, T. (2007); "The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process", Journal of Interactive Marketing, no. 21, pp. 26-41.

172. Freeman, R. E. (1994); "The politics of stakeholder theory: Some future directions", *Business ethics quarterly*, vol. 4, no. 4, pp. 409-421.
173. Freeman, E. (1984); "Strategic Management: a Stakeholder Approach". Cambridge University Press.
174. Fritch, J. W. and Cromwell, R. L. (2001); "Evaluating Internet resources: Identity, affiliation, and cognitive authority in a networked world", *Journal of the American Society for Information science and Technology*, vol. 52, no. 6, pp. 499-507.
175. Fryxell, G. E. and Wang, J. (1994); "The Fortune corporate 'reputation' index: Reputation for what?", *Journal of Management*, vol. 20, no. 1, pp. 1-14.
176. Fuchs, C. (2008); "Internet and society: social theory in the Internet age", Routledge.
177. Gagliardi, P. (1986); "The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework", *Organization studies*, vol. 7, no. 2, pp. 117-134.
178. Ganesan, S. (1994); "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4, pp. 1-19.
179. García de Madariaga, J. y Rodríguez de Rivera, F. (2011); "Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo: impacto sobre la reputación de las compañías del sector automovilístico y la satisfacción del cliente", *Revista de Responsabilidad Social Corporativa*, vol. 3, no. 1, pp. 47-104.
180. García De Madariaga, J. y Rodríguez de Rivera, F. (2010); "Corporate Social Responsibility and the Classical Theory of the firm: Are both theories irreconcilable?" *Revista Innovar Journal*, vol. 20, no. 37, pp. 5-19.
181. García de Madariaga, J. y Valor, C. (2007); "Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives", *Journal of Business Ethics*, no. 71, pp. 425-439.
182. Gardberg, N. A. (2006); "Reputatie, reputation, réputation, reputazione, ruf: a cross-cultural qualitative analysis of construct and instrument equivalence", *Corporate Reputation Review*, vol. 9, no. 1, pp. 39-61.
183. Gardberg, N. A. and Fombrun, C. J. (2002); "The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 4, no. 4, pp. 303-307.
184. Gaziano, C. and McGrath, K. (1986); "Measuring the concept of credibility", *Journalism Quarterly*, no. 63, pp. 451-462.
185. Gensler, S., Boehm, M. and Verhoef, P. (2009); "Modeling customers' channel choice across different stages of the buying process", Working paper, University of Groningen.
186. Gerbing, D., W. and Anderson, J., C. (1988); "An updated paradigm for scale development incorporating uni", *Journal of Marketing Research*, vol. 25, no. 2, pp. 186.

187. Geyskens, I., Steenkamp, J. B. and Kumar, N. (1998); "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, no. 3, pp. 223-248.
188. Ghemawat, P. (2000); "Leadership on-line: Barnes & Noble vs. Amazon.com". *Harvard Business School Review*, vol. 703, no. 47, pp. 9-13.
189. Ghose, A., Ipeirotis, P. G. and Sundararajan, A. (2007); "Opinion mining using econometrics: A case study on reputation systems", *Annual Meeting-Association for Computational Linguistics*, vol. 45, no. 1, pp. 416).
190. Ghose, A., Ipeirotis, P. G. and Li, B. (2014); "Examining the impact of ranking on consumer behavior and search engine revenue", *Management Science*, vol. 60, no. 7, pp. 1632-1654.
191. Gilmour, P. (1977); "Customer Service: Differentiating by Market Segment", *International Journal of Physical Distribution*, vol.7, no.3, pp.141-8.
192. Gioia, D. A. and Thomas, J. B. (1996); "Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia", *Administrative Science Quarterly*, pp. 370-403.
193. Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000); "Organizational identity, image, and adaptive instability", *Academy of management Review*, vol. 25, no. 1, pp. 63-81.
194. Gligorijevic, B. and Luck, E. (2012); "Engaging Social Customers—Influencing New Marketing Strategies for Social Media Information Sources", *Contemporary research on e-business technology and strategy*, pp. 25-40. Springer Berlin Heidelberg.
195. Godfrey, P. C., Merrill, C. B., and Hansen, J. M. (2009); "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis", *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 4, pp. 425-445.
196. Goldsmith, R.E., Lafferty, B.A. and Newell, S.J. (2000); "The impact of corporate credibility and celebrity credibility on consumer reactions to advertisements and brands", *Journal of Advertising*, vol. 29, no. 9, pp. 43-54.
197. Gómez, R. (2013); "De la Identidad a la Reputación: Creación de un Nuevo Modelo de Gestión de Marca a través del Talento", Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I.
198. Goodpaster, K. E. (1991); "Business ethics and stakeholder analysis", *Business ethics quarterly*, vol. 1, no. 1, pp. 53-73.
199. Goffman, E. (1969); "Where the action is: Three essays", Lane, Allen.
200. Gotsi, M. and Wilson, A. M. (2001) "Corporate Reputation: seeking a definition." *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, no. 1, pp.24-30.
201. Grant, R. M. (1991); "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *Knowledge and Strategy*, vol. 33, no. 3, pp. 3-23.

202. Gray, E. R. and Balmer, J. M. (1998); "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 5, pp. 695-702.
203. Gensing-Pophal, L. (2010); "SEO and the Business of Content", *EContent*, no. 16-20.
204. Grewal, D., Iyer, G. R. and Levy, M. (2004); "Internet Retailing: Enablers, Limiters and Market Consequences", *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 703-713.
205. Greyser, S. A. (1997); "Janus and marketing: The past, present, and prospective future of marketing", *Reflections on the Futures of Marketing*, pp. 3-14.
206. Greyser, S.A., Balmer, J.M.T. and Urde, M. (2006), "The monarchy as a corporate brand. Some corporate communications dimensions", *European Journal of Marketing*, vol. 40 no. 7-8, pp. 902-08.
207. Groenland, E. A. (2002); "Qualitative research to validate the RQ-dimensions", *Corporate Reputation Review: an international journal*, vol. 4, no. 4, pp. 308-315.
208. Grönroos, C. (2004); "The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 19, no. 2, pp. 99-113.
209. Gruen, T. W., Osmonbekov, T., and Czaplewski, A. J. (2006); "eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty", *Journal of Business research*, vol. 59, no. 4, pp. 449-456.
210. Gruzd, A., and Wellman, B. (2014); "Networked Influence in Social Media Introduction to the Special Issue", *American Behavioral Scientist*, vol. 58, pp. 10, pp. 1251-1259.
211. Gummesson, E. (1999); "Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs", *Buttterworth-Heinemann*, Oxford.
212. Hajli, M. N., Sims, J., Featherman, M. and Love, P. E. (2014); "Credibility of information in online communities", *Journal of Strategic Marketing*, pp. 1-16.
213. Hall, R. (1992); "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 135-144.
214. Hall, R. (1993); "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp. 607-61.
215. Hair, J.P., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2005); "Análisis multivariante", Madrid: Prentice Hall, 5ª ed.
216. Hannan, M. T. and Freeman, J. (1977); "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, pp. 929-964.
217. Harris, F. and DeChernatony, L. (2001); "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3-4, pp. 441-456.
218. Harris, L. and Rae, A. (2009); "Social Networks: The Future of Marketing for Small businesses", *Journal of Business Strategy*, no. 30, pp 24-31.

219. Hatch, M. J. and Schultz, M. (2001); "Are the strategic stars aligned for your corporate brand", Harvard business review, vol. 79, no. 2, pp. 128-134.
220. Hatch, M.J. and Shultz, M. (1997); "Relations between organizational culture, identity and image"; European Journal of Marketing, vol. 31, no. 5-6, pp. 356-365.
221. Hatch, M. J. and Schultz, M. (2000); "Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations", The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand, pp. 11-35.
222. Helm, S. (2005); "Designing a formative measure for corporate reputation", Corporate Reputation Review, vol. 8 no. 2.
223. Hewer, D. and Howcroft, B. (1999); "Consumers' channel adoption and usage in the financial services industry: a review of existing approaches", Journal of Financial Services Marketing, vol. 3 no. 4, pp. 344-58.
224. Himelboim, I. (2010); "The international network structure of news media: An analysis of hyperlinks usage in news Web sites", Journal of Broadcasting and Electronic Media, no. 54, pp. 373-390.
225. Ho, J. (1997); "Evaluating the World Wide Web: A global study of commercial sites", Journal of Computer Mediated Communication, no. 1.
226. Hochman, N., and Manovich, L. (2013); "Zooming into an Instagram City: Reading the local through social media", First Monday, vol. 18, no. 7.
227. Hoffman, D.L. and Novak, T.P. (1996); "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations", Journal of Marketing, vol. 60, pp. 50-68.
228. Hogan, B. (2008); "Analyzing Social Networks via the Internet", The Handbook of On-line Research Methods, Sage.
229. Hooley, G., Greenley, G. and Wong, V. (2003); "Marketing: A History of the Next Decade", Journal of Marketing Management, no. 19, pp. 517-522.
230. Hong, J. Y. J. and Kim, J. H. (2015); "Are Social Media Useful for Managing Reputation Online?: Comparing User Interactions Online with Reputation Indicators", Social Computing and Social Media, pp. 207-215. Springer International Publishing.
231. Hong, T. (2006); "The influence of structural and message features on Web site credibility", Journal of the American Society for Information Science and Technology, vol. 57, no. 1, pp. 114-127.
232. Hovland, C. I. and Weiss, W. (1951); "The influence of source credibility on communication effectiveness", Public Opinion Quarterly, vol. 15, no. 4, pp. 635-650.
233. Hovland, C. I., Janis, I. L. and Kelley, H. H. (1953); "Communication and persuasion; psychological studies of opinion change".
234. Huizingh, E. (2000); "The content and design of web sites: An empirical study", Information and Management, no. 37, pp. 123-134.

235. Huston, T. L. and Levinger, G. (1978); "Interpersonal attraction and relationships", Annual review of psychology, vol. 29, no. 1, pp. 115-156.
236. Hynninen, P., and Kauppinen, M. (2014); "A/B testing: A promising tool for customer value evaluation", Requirements Engineering and Testing (RET), 2014 IEEE 1st International Workshop, pp. 16-17.
237. Ilfeld, J. S. and Winer, R.S. (2002); "Generating website traffic", Journal of Advertising Research no. 42, pp. 49-61.
238. Inglis, R., Morley, C. and Sammut, P. (2006); "Corporate reputation and organisational performance: an Australian study", Managerial Auditing Journal, vol. 21, no. 9, pp. 934-947.
239. Itami, H. and Roelh, T. W. (1987); "Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge.
240. Jacoby, J. (1978); "Consumer research: A state of the art review", The Journal of Marketing, vol. 42, pp. 87-96.
241. Jáuregui, R. (2009); "Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social... ¿De qué hablamos?", Telos, 79, pp. 66-74.
242. Javanmardi, S. Lopes, C. and Baldi, P. (2010); "Modeling user reputation in wikis", Statistical Analysis and Data Mining, vol. 3, no. 2, pp. 126- 139.
243. Jerath, K., Ma, L. and Park, Y. H. (2014); "Consumer click behavior at a search engine: The role of keyword popularity", Journal of Marketing Research, vol. 51, no. 4, pp. 480-486.
244. Jiao, Y. (2010); "Stakeholder welfare and firm value", Journal of Banking and Finance, vol. 34, pp. 2549-2561.
245. Jin, G. Z. and Kato, A. (2006); "Price, quality, and reputation: Evidence from an online field experiment", The Rand Journal of Economics, vol. 37, no. 4, pp. 983-1005.
246. Johnson, J. (2005); "The history of the Internet", PBS Internet Publishing Group.
247. Johnson, T. J. and Kaye, B. K. (2000); "Using Is Believing: The Influence of Reliance on the Credibility of Online Political Information among Politically Interested Internet Users", Journalism and Mass Communication Quarterly, vol. 77, no. 4, pp. 865-879.
248. Johnson, T. J. and Kaye, B. K. (2004); "Wag the Blog: How Reliance on Traditional Media and the Internet Influence Credibility Perceptions of Weblogs Among Blog Users", Journalism and Mass Communication Quarterly, vol. 81, no. 3, pp. 622-642.
249. Johnson, T. J. and Kaye, B. K. (2014); "Credibility of Social Network Sites for Political Information Among Politically Interested Internet Users", Journal of Computer-Mediated Communication, vol. 19, no. 4, pp. 957-974.
250. Jones, G. H., Jones, B. H. and Little, P. (2000); "Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis", Corporate Reputation Review, vol. 3, no. 1, pp. 21-29.
251. Judge, P.C. (1998); "Are tech buyers different?", Business Week, January 26th, 1998, pp. 64-65.

252. Kalakota, R. and A.B. Whinston (1997); "Electronic Commerce: A Manager's Guide", Boston, Addison-Wesley.
253. Karpinski, R. (2011); "Ad Networks and Exchanges 101". Advertising Age no. 81 pp. 1.
254. Keller, E. and B. Fay. (2009); "The role of advertising in word-of-mouth", Journal of Advertising, no 49, pp. 154-158.
255. Kendrick, J. (2005); "Capital Total y Desarrollo Económico" en Atlantic Economic Review.
256. Kesmodel, D. (2006); "More Marketers Place Web Ads By Time of Day", Wall Street Journal, November 17th, 2006.
257. Khosla, A., Das Sarma, A. and Hamid, R. (2014, April); "What makes an image popular?", Proceedings of the 23rd international conference on World Wide Web, pp. 867-876.
258. Kiang, M.Y., T.S. Raghu and K. Huei-Ming Shang (2000); "Marketing on the Internet - Who Can Benefit from an On-line Marketing Approach?", Decision Support Systems, vol. 27, pp. 383-393.
259. Kibirige, H. M. and DePalo, L. (2000); "The Internet as a Source of Academic Research Information: Findings of Two Pilot Studies", Information Technology and Libraries, vol. 19, no. 1, pp. 11-16.
260. Kierzkowski, A., McQuade, S., Waitman, R., and Zeisser, M. (1996); "Marketing to the digital consumer", The McKinsey Quarterly, no. 3, pp. 5-21.
261. Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. and Silvestre, B. S. (2011); "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media", Business Horizons, vol. 54, no. 3, pp. 241-251.
262. Kim, J. (2012); "The institutionalization of YouTube: From user-generated content to professionally generated content", Media, Culture and Society, vol. 34, no. 1, pp. 53-67.
263. Kim, D. and Johnson, T. (2009); "A shift in media credibility: Comparing Internet and traditional news sources in South Korea.International", Communication Gazette, no. 71, pp. 283-302.
264. Kim Uk, J., Jin Kim, W., and Cheol Park, S. (2010); "Consumer perceptions on web advertisements and motivation factors to purchase in the on-line shopping", Business Building no. 324, pp.110-745.
265. Kitchen, P. J. and Watson, T. (2010); "Reputation management: corporate image and communication", in Strategic Marketing Management: A Process-based Approach, Moutinho, L. and Southern, G., eds., Andover, Hampshire.
266. Klewes, J. and Wreschniok, R. (2009); "Reputation capital Building and maintaining trust in the 21st century", Springer Berlin Heidelberg, pp. 1-8.
267. Knight, R. F. and Pretty, D. J. (1999); "Corporate catastrophes, stock returns, and trading volume", Corporate Reputation Review, vol. 2, no. 4, pp. 363-378.
268. Kotler, P. (1971); "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", Journal of Marketing, vol. 35, no. 3, pp. 3-13.

269. Kotler, P. (1972); "A generic concept of marketing", *Journal of Marketing*, vol. 2, no. 36, pp. 46-54.
270. Kotler, P. (1992); "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There"; *Planning Review*, vol.20, no. 5; pp. 50-53.
271. Kotler, P. (2000); "Dirección de marketing", 10º ed., Prentice-Hall.
272. Krishnamurthy, S. (2003); "E-Commerce Management: Text and Cases", Mason, Ohio, Thomson South-Western.
273. Kretschmer, H., and Aguillo, I. (2004); "Visibility of collaboration on the Web", *Scientometrics*, vol. 61, no. 3, pp. 405-426.
274. Koulayev, S. (2014); "Estimating demand in online search markets, with application to hotel bookings", *The Rand Journal of Economics*, forthcoming.
275. Kumari, T., Gupta, A. and Dixit, A. (2014); "Comparative Study of Page Rank and Weighted Page Rank Algorithm", *Proc of International Journal of Innovative Research in Computer and Communication Engineering*, vol.2, no. 2.
276. Kwak, H., Fox, R.J. and Zinkhan, G.M. (2002); "What Products Can Be Successfully Promoted and Sold Via the Internet?", *Journal of Advertising Research*, vol. 42, no. 1, pp. 23-38.
277. Kwak, H., Lee, C., Park, H. and Moon, S. (2010); "What is Twitter, a social network or a news media?", *Proceedings of the 19th international conference on World Wide Web*, Raleigh, North Carolina, USA.
278. Lafferty, B.A. and Goldsmith, R.E. (1999); "Corporate credibility's role in consumers' attitudes and purchase intentions when a high versus a low credibility endorser is used in the ad", *Journal of Business Research*, no. 44, vol. 2, pp. 109-116.
279. Lambrecht, A., Goldfarb, A., Bonatti, A., Ghose, A., Goldstein, D. G., Lewis, R. and Yao, S. (2014); "How do firms make money selling digital goods online?. *Marketing Letters*, vol. 25, no. 3, pp. 331-341.
280. Lange, D., Lee, P. M. and Dai, Y. (2011); "Organizational reputation: A review", *Journal of Management*, vol. 37, no. 1, pp. 153-184.
281. LaReau, J. (2010); "Twitter? Facebook? Where's the deal?", *Automotive News*, no. 4, pp. 24.
282. Lasica, J. D. (2002); "Web logs: A new source of news", *We've got blog: How Web logs are changing our culture*, R. Blood (Ed.), Cambridge, MA: Perseus Publishing, pp. 171-182.
283. Lazarsfeld, P. (2005); "De los conceptos a los índices empíricos", *Sociología, Diseño de Agregados*, Universidad del Valle.
284. Lazaroui, G. (2010); "Social Media, Networking software and Creative Digital Marketing", *Review of Contemporary Philosophy*, vol. 9, pp. 160-165.
285. Lazarus, R. (1994); "Passion and Reason. Making Sense of Our Emotions", Oxford University Press.
286. Learmonth, M. (2010); "Inside the black box: What big brands are spending on Google", *Advertising Age* no.1, pp. 19.

287. Levine, C., Locke, D., Searls, D. and Weinberger, R., (1999); "Cluetrain Manifesto", Perseus Publishing.
288. Lindgreen, A. and Antioco, M. (2005); "Customer relationship management: the case of an European bank", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 23, no. 2, pp. 136-152.
289. Lindgreen, A., Palmer, R. and Vanhamme, J. (2004); "Contemporary Marketing Practice: Theoretical Propositions and Practical Implications", *Marketing Intelligence Planning*, vol. 22, no. 6, pp. 673-692.
290. Licklider, J. C. R., and Clark, W. E. (1962); "On-line man-computer communication", *Proceedings of the May 1-3, 1962, Spring Joint Computer Conference*, pp. 113-128).
291. Liu, C., Arnett, K., Capella, L. and Beatty, R. (1997); "Web sites of the fortune 500 companies: Facing customers through home pages", *Information and Management*, no. 31, pp. 335-345.
292. Loader, B. D., Vromen, A. and Xenos, M. A. (2014); "The networked young citizen: social media, political participation and civic engagement", *Information, Communication & Society*, vol. 17, no. 2, pp. 143-150.
293. Lohtia, R., Donthu, N. and Hershberger, E. K. (2003); "The Impact of Content and Design Elements on Banner Advertising Click-through Rates", *Journal of Advertising Research*, no. 43, pp. 410-418.
294. López, D. (2014); "Reputación corporativa y visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona", Tesis doctoral Universidad Internacional de Barcelona.
295. López Sánchez, J.I. y Sandull, F.D. (2007); "Evolución de los modelos de negocio en Internet: Situación actual en España de la economía digital", *Economía Industrial*.
296. Lozano, M. C. y Fuentes F. (2005); "La imagen de marca en el valor de la empresa en Internet", *ESIC Market*, vol. 121, pp. 241-264.
297. MacMillan, K., Money, K. and Downing, S. (2002); "United Kingdom: best and worst corporate reputations-nominations by the general public", *Corporate Reputation Review*, vol. 4, no. 4, pp. 374-384.
298. Mahon, J. F. (2002); "Corporate reputation research agenda using strategy and stakeholder literature", *Business and Society*, vol. 41, no. 4, pp. 415-445.
299. Malhotra, N. K. (2004); "Investigación de mercados: un enfoque aplicado", Pearson Educación, Mexico.
300. Mamlouk, L. and Segard, O. (2015); "Big Data and Intrusiveness: Marketing Issues", *Indian Journal of Science and Technology*, vol. 8, no. S4, pp. 189-193.
301. Mangalindan, M. (2003); "Playing the Search-Engine Game", *Wall Street Journal*, June 16.
302. Martín Martín, I. (2007); "Retos de la comunicación corporativa en la cultura empresarial de la sociedad del conocimiento. Responsabilidad social, reputación y comunicación estratégica", *Question*, vol. 1, no. 16.

303. Martín, J. y Quero, M. J. (2004); "La página web: ¿una herramienta de marketing relacional?", *ESIC Market*, 119, pp. 131-144.
304. Martín, G. y Navas, J. E. (2006); "La importancia de la Reputación Empresarial en la Obtención de Ventajas Competitivas Sostenibles", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, no. 3, pp. 29-39.
305. Martineau, P. (1958); "The Personality of the Retail Store" *Harvard Business Review*, vol. 36, no. 1, pp. 47-55.
306. Martínez Arias, M. R. (1996); "Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos", Madrid: Síntesis.
307. Martínez, I. M. y Olmedo, I. O. (2009); "La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta", *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 15, no. 2, pp. 127-142.
308. Marsh, P. (2010); "Worst practices in Internet Advertising", *Information Today*, no. 18-19.
309. Markwick, N., and Fill, C. (1997); "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of marketing*, vol. 31, no. 5-6, pp. 396-409.
310. Mattera M. y Baena V. (2014); "Innovación e Integridad: las claves del éxito empresarial en la economía basada en el conocimiento. El caso Español", Universidad Complutense de Madrid.
311. McCarthy, E., Runacus, M., Cruickshank, M. and Robertson, D. (2010); "Will brands continue to spend money on on-line banner ads?", *Marketing Magazine*, no. 5, pp. 28.
312. Melewar, T.C. and Karaosmanoglu, E. (2006); "Seven dimensions of corporate identity -A categorisation from the practitioners' perspectives", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7-8, pp. 846-869.
313. Messick, S. (1981); "Constructs and their vicissitudes in educational and psychological measurement", *Psychological Bulletin*, no. 89, pp. 575-588.
314. Metzger, M. J. (2007); "Making sense of credibility on the Web: Models for evaluating online information and recommendations for future research", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 58, no. 13, pp. 2078-2091.
315. Metzger, M. J., Flanagin, A. J. and Medders, R. B. (2010); "Social and heuristic approaches to credibility evaluation online", *Journal of Communication*, vol. 60, no. 3, pp. 413-439.
316. Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977); "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of sociology*, pp. 340-363.
317. Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997); "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853-886.
318. Mitchelstein, E. and Boczkowski, P. J. (2010); "Online news consumption research: An assessment of past work and an agenda for the future", *New Media and Society*, vol. 12, no. 7, pp. 1085-1102.

319. Milgrom, P. and Roberts, J. (1986); "Relying on the information of interested parties", *The Rand Journal of Economics*, vol. 17, pp. 18-32.
320. Milgrom, P. and Roberts, J. (1982); "Predation, reputation, and entry deterrence", *Journal of Economic Theory*, vol. 27, pp. 280-312.
321. Millet, L., Friedman, B. and Felter, E. (2001); "Proceedings of the SIGCHI (Special Interest Group on Computer-Human Interaction) conference on Human factors in computing systems", CHI 2001, Seattle.
322. Miralles-Marcelo, J. L.; Miralles-Quirós, M. d. M. y Daza-Izquierdo, J. (2014); "Reputación corporativa y creación de valor para el accionista", *Universia Business Review*, 4to trim. 2014.
323. Miranda, F.J. y Bañegil, T.M. (2004); "Quantitative evaluation of commercial web sites: an empirical study of Spanish firms", *International Journal of Information Management*, no. 24, pp. 313-328.
324. Misztal, Barbara A. (1996); "Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order", Cambridge: Polity.
325. Miyamoto, T. and Rexha, N. (2004); "Determinants of three facts of customer trust, a marketing model of Japanese buyer-supplier relationships", *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 312-319.
326. Morales Vallejo, P. (2007); "Estadística aplicada a las Ciencias Sociales", Madrid: Editorial Universidad Pontificia de Comillas, 1ra ed.
327. Moral, P., Gonzalez, P., y Plaza, B. (2014); "Methodologies for monitoring website performance: Assessing the effectiveness of AdWords campaigns on a tourist SME website", *Online Information Review*, vol. 38, no. 4, pp. 575-588.
328. Moran, G., Muzellec, L. and Nolan, E. (2014); "Consumer Moments of Truth in the Digital Context: How " Search" and" E-Word of Mouth" Can Fuel Consumer Decision-Making", *Journal of Advertising Research*, vol. 54, no. 2, pp. 200-204.
329. Moran, M. and Hunt, B. (2014); "Search Engine Marketing, Inc: Driving Search Traffic to Your Company's Web Site. Pearson Education".
330. Murphy, A.J. (1996); "Retail banking", *Relationship Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London, pp. 74-90.
331. Naik, P.A. and Peters, K. A. (2009); "Hierarchical Marketing Communications Model of On-line and Off-line Media Synergies", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, no. 4, pp. 288-299.
332. Neville, B. A., Bell, S. J. and Mengüç, B. (2005); "Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship", *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 9-10, pp. 1184-1198.
333. Newell, S.J. and Goldsmith, R.E. (2001); "The development of a scale to measure perceived corporate credibility", *Journal of Business Research*, vol. 52, no., pp. 235-247.

334. Noreika, A. and Drąsutis, S. (2015); "Website activity analysis model", *Information Technology and Control*, vol. 36, no. 3.
335. Nunnally, J. C. (1978); "Psychometric Theory", McGraw-Hill, New York, 2nd ed.
336. Olavarrieta Soto, S. (1995); "Medición, confiabilidad y validez en investigaciones en marketing y disciplinas de empresas relativas al comportamiento humano", *Estudios de Administración*, vol. 2, no. 1.
337. Olcese, A. y Otros (2007); "La Responsabilidad Corporativa: Propuesta para una nueva economía de la empresa", Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Madrid.
338. Olcese, A., Rodríguez, M. y Alfaro, J. (2008); "Manual de la Empresa Responsable y Sostenible", Madrid: McGraw-Hill.
339. Olins, W. (1989); "Corporate Identity", Thames and Hudson, London.
340. Olsina, L., Godoy, D., Lafuente, G. J. and Rossi, G. (1999); "Specifying quality characteristics and attributes for websites", First ICSE workshop on web engineering, Los Angeles USA.
341. Opgenhaffen, M. and D'Haenens, L. (2009); "The effect of online features on subjective knowledge", *Proceedings of Etnaal van Communicatiewetenschap (Symposium)*, Nijmegen, The Netherlands.
342. Oravec, J. A. (2004); "The transparent knowledge worker: weblogs and reputation mechanisms in KM systems", *International Journal of Technology Management*, vol. 28, no. 7-8, pp. 767-775.
343. Orozco, J. y Muñoz, O. (2012); "Construcción de imagen y reputación en la mente de los consumidores", *Doxa Comunicación*, no. 15.
344. Othman, S., Darus, F. and Arshad, R. (2011); "The influence of coercive isomorphism on corporate social responsibility reporting and reputation", *Social Responsibility Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 119-135.
345. Otto, J.R. and Chung, Q. B. (2000); "A Framework for Cyber-Enhanced Retailing: Integrating E-Commerce Retailing with Brick-and-Mortar Retailing", *Electronic Markets*, vol. 10, pp. 185-191.
346. Overholt, A. (2004); "Search for tomorrow", *Fast Company*, pp. 69-71.
347. Page, C. and Luding, Y. (2003); "Bank managers' direct marketing dilemmas-customers' attitudes and purchase intention", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 21, no. 2-3; pp. 147.
348. Pan, M., Kuo, C., Pan, C. and Tuo, W. (2013); "Antecedent of purchase intention: online seller reputation, product category and surcharge", *Internet Research*, vol. 23, no. 4, pp. 507-522.
349. Pang, A., Begam Binte Abul Hassan, N. and Chee Yang Chong, A. (2014); "Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 96-118.
350. Parker, B. (2014); "Place of web traffic in business: How to use social media websites for business", *Hardbody Publishing*.

351. Pavlou, P. A. and Stewart, D. W. (2010); "Measuring the Effects and Effectiveness of Interactive Advertising: A research Agenda", *Journal of Interactive Advertising*, pp. 1032-1058.
352. Peppard, J. (2000); "Customer relationship management (CRM) in financial services", *European Management Journal*, vol.18, no.13, pp. 312-27.
353. Pérez Ruiz, A. (2011); "Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros", Universidad de Cantabria.
354. Pergelova, A., Prior, J. and Rialp, D. (2010), "Connecting customers with the company: the role of interactiveness and its effect on performance". Tesis de la Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa.
355. Pervin, L. A. (1989); "Personality, theory and research", John Wiley, New York.
356. Peter, J.P. (1981); "Construct Validity: a Review of Basic Issues and Marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, no. 18, pp 133-145.
357. Peter, J.P. (1979); "Reliability: a Review of Psychometric Basics and Recent marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, no. 16, pp. 617.
358. Peter, J.P. and Donnelly, J.H. (2004); "Marketing Management: Knowledge and Skills", 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
359. Peterson, R. (1995); "Relationship marketing and the consumer", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 23, no. 4, p. 278-282.
360. Peterson, R. A., Balasubramanian, S. and Bronnenberg, B.J. (1997); "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, pp. 329-346.
361. Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., Quinn, J. F., and Ainina, M. F. (1999); "Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage", *The Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 1, pp. 58-69.
362. Ponzi, L.J., Fombrun, C.J. and Gardberg, N.A. (2011); "RepTrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 14, no. 1, pp. 15-35.
363. Porter, M. E. (1980); "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition", New York.
364. Porter, M. E. (1985); "Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance", The free, New York.
365. Price, J. L. and Mueller, C. W. (1986); "Handbook of Organizational Measurement", Pitman Publishing Inc., Marshfield, MA.
366. Pulakos, E. D. and Schmitt, N. (1995); "Experience-based and situational interview questions: Studies of validity", *Personnel Psychology*, vol. 48, no. 2.

367. Puncheva, P. Y. and Zarkada-Fraser, A. (2004); "The effect of corporate reputation dimensions on the decision to become a stakeholder in a firm", 18th Australia New Zealand Academy of Management Conference.
368. Rafaeli, S. and Sudweeks, F. (1997); "Networked interactivity", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 2, no. 4.
369. 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*, vol. 15, pp. 29-44.
370. Reed, R. and DeFilippi, R. J. (1990); "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 1, pp. 8-102.
371. Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., and Mullane, J. V. (1994); "Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done", *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 3, pp. 565-584.
372. Riahi-Belkaoui, A. (2004); "Corporate reputation, internalization and the market valuation of multinational firms", *Scientific Journal of Administrative Development*, vol. 2, pp. 93-110.
373. Richardson, M., Rominowska E. and Ragno, R. (2007); "Predicting clicks: estimating the click-through rate for new ads", *Proceedings of the 16th international conference on World Wide Web Conference*, University of Calgary.
374. Rieh, S. Y. (2002); "Judgment of information quality and cognitive authority in the Web", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 53, no. 2, pp. 145-161.
375. Rindova, V.P. (1997); "Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputation", *Corporate Marketing Review*, vol. 1, no. 2, pp. 188-194.
376. Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. and Sever, J. M. (2005); "Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation", *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 6, pp. 1033-1049.
377. Rindova, V. P., Williamson, I. O. and Petkova, A. P. (2010); "Reputation as an intangible asset: Reflections on theory and methods in two empirical studies of business school reputations", *Journal of Management*, vol. 36, no. 3, pp. 610-619.
378. Roberts, P. W. and Dowling, G. R. (2002); "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 12, pp. 1077-1093.
379. Rodríguez, J.M. (2005); "Percepción y medida en la reputación empresarial", *Economía Industrial*, vol. 357, pp. 117-129.
380. Román Nicolás, S. (2005); "Conceptualización, aplicación, beneficios y limitaciones de la venta relacional", *ESIC Market*, vol. 12, pp. 193-218.
381. Ros, V.C. y Castelló, A. (2012); "La comunicación de la responsabilidad en los medios sociales". *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 67, pp. 47-67.

382. Rose, C. and Thomsen, S. (2004); "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, vol. 22, no. 2, pp. 201-210.
383. Rossiter, J.R. (2002); "The COARSE procedure for scale development in marketing", *Journal of Research in Marketing*, vol. 19, pp. 305-335.
384. Rowley, J. (2001); "Remodeling marketing communications in an Internet environment", *Internet Research: Electronic Networking, Applications and Policy*, no. 11, pp. 203-212.
385. Rowley, J. (2004); "Just another channel? Marketing communications in e-business", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 22, no. 1, pp.24-41.
386. Royle, J. and Laing, A. (2014); "The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries", *International Journal of Information Management*, vol. 34, no. 2, pp. 65-73.
387. Rubel, S. (2009); "Search shifts mean visibility must be earned, not paid", *Advertising Age*, no. 80, pp. 29.
388. Ruiz, B., Gutiérrez, S. y Esteban, A. (2012); "Desarrollo de un concepto de corporación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial", *Strategy & Management Business Review*, vol 3, no 1, pp. 9-31.
389. Ruiz, B. (2013); "Reputación de las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente", Tesis doctoral Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha.
390. Sako, M. (1992); "Prices, Quality and Trust", Cambridge University Press, Cambridge, UK.
391. Saxton, M. K. (1998); "Where do reputations come from?", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, no. 4, pp. 393-399.
392. Schibrowsky, J. A., Peltier, J. W., and Nill, A. (2007); "The state of internet marketing research: A review of the literature and future research directions", *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 7-8, pp. 722-733.
393. Schmitt, B. (1999), "Experimental marketing", *Journal of Marketing Management*, vol. 15 no. 1-3, pp. 53-67.
394. Schnietz, K. E. and Epstein, M. J. (2005); "Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis", *Corporate Reputation Review*, no. 7, vol. 4, pp. 327-345.
395. Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. (2000); "The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand", OUP Oxford.
396. Schwaiger, M. (2004); "Components and Parameters of Corporate Reputation - An Empirical Study", *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, pp. 46-71.

397. Schwaiger, M., Sarstedt, M. and Taylor, C. R. (2010); "Art for the Sake of the Corporation Audi, BMW Group, DaimlerChrysler, Montblanc, Siemens, and Volkswagen help explore the effect of sponsorship on corporate reputations", *Journal of Advertising Research*, vol. 50, no. 1, pp. 77-90.
398. Selz, D. and Schubert, P. (1997); "Web assessment: A model for the evaluation and the assessment of successful electronic commerce applications", *Electronic Markets*, no. 7, pp. 46-48.
399. Shamsie, J. (2003); "The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation", *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 3, pp. 199-215.
400. Selltitz, C., Wrightsman, L. S., Cook, S. W., Balch, G. I., Hofstetter, R. and Bickman, L. (1976); "Research methods in social relations", Holt, New York, 3rd ed.
401. Selnes, F. and Gønhaug, K. (2000); "Effects of supplier reliability and benevolence in business marketing", *Journal of Business Research*, vol. 49, no. 3, pp. 259-271.
402. Seker, S. E. (2013); "Sentimental versus Impact of Blogs", *The International Conference on Internet Computing and Big Data, ICOMP*, pp. 127-133.
403. Seker, S.E., Cankir, B. and Arslan, M.L. (2014); "Information and communication technology reputation for XU030 Quote Companies", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. 5, no. 3, pp. 221-225.
404. Seker, S. E. and Eryarsoy, E. (2015); "Generating Digital Reputation Index: A Case Study", *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 195, pp. 1074-1080.
405. Selwyn, N.(2008); "An investigation of differences in undergraduates' academic use of the internet", *Active Learning in Higher Education*, vol. 9, no. 1, pp. 11-22.
406. Sen, S. and Bhattacharya, C. B. (2001); "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, no. 2, pp. 225-243.
407. Sicilia, M. y Ruiz de Maya, S. (2009); "La interactividad y el flujo en la eficacia de la comunicación interactiva", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, no. 13, pp. 91-115.
408. Simeon, R. (1999); "Evaluating domestic and international web-site strategies. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy", no. 9, pp. 297-308.
409. Spector, A. J. (1961); "Basic dimensions of the corporate image", *The Journal of Marketing*, pp. 47-51.
410. Suchman, M. C. (1995); "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of management review*, vol. 20, no. 3, pp. 571-610.
411. Shenkar, O. and Yuchtman-Yaar, E. (1997); "Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing", *Human Relations*, vol. 50, no. 11, pp. 1361-1381.

412. Sheth, J. and Parvatiyar, A. (1995); "The evolution of relationship marketing", *International Business Review*, vol. 4, no. 4, pp. 397-418.
413. Sheth, J. and Parvatiyar, A. (1999); "The Domain and Conceptual Foundation of Relationship Marketing", *Handbook of Relationship Marketing*.
414. Sheth, J. and Parvatiyar, A. (2000); "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, Fall, pp. 55-71.
415. Simeon, R. (1999); "Evaluating domestic and international web-site strategies. *Internet Research*", vol. 9, no. 4, pp. 297-308.
416. Singer, J. B. (2006); "Stepping back from the gate: Online newspaper editors and the co-production of content in campaign 2004", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol. 83, no. 2, pp. 265-280.
417. Šmaižienė, I. and Jucevičius, R. (2009); "Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition [interactive]", *Commerce of Engineering Decisions*, vol. 62, no. 2, pp. 91-100.
418. Smith, A. (2003); "La riqueza de las naciones", Alianza Editorial, 3a reimpresión, Madrid, 2005.
419. Smith, B. (1998); "The advent of privacy concerns", *America's Community Banker*, vol. 7, no. 8, pp. 50-51.
420. Smith, W. and Higgins, M. (2000); "Reconsidering the relationship analogy", *Journal of Marketing Management*, vol. 16, pp. 81-94.
421. Sobol, M. G., Farrelly, G. E. and Taper, J. S. (1992); "Shaping the Corporate Image: An Analytical Guide for Executive Decision Makers". New York: Quorum.
422. Soopramanien, D.G.R. and Robertson, A. (2007); "Adoption and Usage of On-line Shopping: An Empirical Analysis of the Characteristics of "Buyers", "Browsers" and "Non-Internet Shoppers"", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 14, pp. 73-82.
423. Sosa Gómez, F. (2004); "El Capital Intelectual como Recurso Estratégico de la Empresa", Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Coordinación de Investigación.
424. Špakov, O. and Miniotas, D. (2015); "Visualization of eye gaze data using heat maps", *Elektronika ir Elektrotechnika*, vol. 74, no. 2, pp. 55-58.
425. Spence, A.M. (1984); "Industrial Organization and Competitive Advantage in Multinational Industries", *American Economic Review*, vol. 74, no. 2, 1984, pp. 356-360.
426. Spink, A. and Jansen, B. J. (2008); "Trends in searching for commerce related information on web search engines", *Journal of electronic commerce research*, vol. 9, no. 2, pp. 154-161.
427. Spyropoulou, S., Skarmas, D. and Katsikeas, C. S. (2010); "The role of corporate image in business-to-business export ventures: A resource-based approach", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, no. 5, pp. 752-760.

428. Standifird, S. S. (2001); "Reputation and e-commerce: eBay auctions and the asymmetrical impact of positive and negative ratings"; *Journal of Management*, vol. 27, no. 3, pp. 279-295.
429. Stern, B., Zinkhan, G. M. and Jaju, A. (2001); "Marketing images Construct definition, measurement issues, and theory development", *Marketing Theory*, vol. 1, no. 2, pp. 201-224.
430. Stern, L.W. and El Ansary, A.I. (1996); "Marketing Channels", Upper Saddle River, N. J., Prentice Hall, 5th ed.
431. Sundar, S. S., Xu, Q., and Bellur, S. (2010); "Designing interactivity in media interfaces: A communications perspective", *Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 2247–2256.
432. Suviri, J. (2010); "Conceptualización comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa", *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, no. 22, pp. 179-190.
433. Swinyard, W.R. and S.M. Smith (2003); "Why People (Don't) Shop On-line: A Lifestyle Study of the Internet Consumer", *Psychology and Marketing*, vol. 20, no. 7, pp. 567-597.
434. Tague-Sutcliffe, J. (1992); "An introduction to informetrics", *Information Processing & Management*, vol. 28, no. 1, pp. 1.
435. Taylor, D. G. and Strutton, D. (2010); "Has e-marketing come of age? Modeling historical influences on post-adoption era Internet consumer behaviors", *Journal of Business Research*, vol. 63, no. 9, pp. 950-956.
436. Thelwall, M., (2009); "Introduction to webometrics: Quantitative web research for the social sciences," *Synthesis lectures on information concepts, retrieval, and services*, vol. 1, no. 1, pp. 1-116.
437. Thomas, J.S. and Sullivan, U. Y. (2005); "Managing Marketing Communications with Multichannel Customers", *The Journal of Marketing*, vol. 69, no. 4.
438. Thompson, T. (2005), "Usage and effectiveness of on-line marketing tools among Business-to-Consumer (B2C) firms in Singapore", *International Journal of Information Management*, no. 25, pp. 203-213.
439. Trainor, J., Rapp, A., Beitelspacher, L.S. and Schillewaert (2011); "Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability", *Industrial Marketing Management*, no. 40, pp. 162–174.
440. Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A. and Agnihotri, R. (2014); "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM", *Journal of Business Research*, vol. 67, no. 6, pp. 1201-1208.
441. Tripp, T. M. and Gregoire, Y. (2011); "When unhappy customers strike back on the Internet", *MIT Sloan Management Review*, vol. 52, no. 3, pp. 37-44.;
442. Trochim, W. and Donnelly, J. P. (2008); "The Research Methods Knowledge Base", Mason, Ohio: Atomic Dog/Cengage Learning.

443. Tugulea, O. C. (2014); "Dimensions of Credibility of Websites - A Literature Review", *Publications in International Scientific Publications: Economy & Business Journal*, vol. 8, no. 1, pp. 985-994
444. Tuten, T., Wetsch, L. and Muñoz, C. (2015); "Conversation Beyond the Classroom: Social Media and Marketing Education", *Proceedings of the 2010 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, pp. 317-317, Springer International Publishing.
445. Ulrich W. (1987); "Critical heuristics of social systems design", *European Journal of Operational Research*, vol. 31, pp. 276-283.
446. Van Der Merwe, A.W. A. J. and Puth, G. (2014); "Towards a Conceptual Model of the Relationship between Corporate Trust and Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 17, no. 2, pp. 138-156.
447. Van Noort, G., Willemsen, L. M., Kerkhof, P. and Verhoeven, J. W. (2014); "Webcare as an integrative tool for customer care, reputation management, and online marketing: a literature review", *Integrated Communications in the Postmodern Era*, pp. 77-99.
448. Van Raaij, F.W. (1998); "Interactive communication: consumer power and initiative", *Journal of Marketing Communications*, vol. 4 no. 1, pp. 1-8
449. Van Riel, C. B. and Fombrun, C. J. (2007); "Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management", ed. Routledge.
450. Varey, R. J. (2013); "Marketing in the flourishing society megatrend", *Journal of Macromarketing*,
451. Vargas, P (2000); "Características de los Activos Intangibles", Universidad de La Rioja.
452. Veil, S. R., Reno, J., Freihaut, R. and Oldham, J. (2015); "Online activists vs. Kraft foods: A case of social media hijacking", *Public Relations Review*, vol. 41, no. 1, pp. 103-108.
453. Venkatesan, R., Kumar V. and Ravishanker, N. (2007); "Multichannel Shopping: Causes and Consequences", *Journal of Marketing*: vol. 71, no. 2, pp. 114-132.
454. Vergin, R. C. and Qoronfleh, M.W. (1998) "Corporate Reputation Affects Stock Market", *Business Horizons*, vol. Jan-Feb, 1998.
455. Villafañe, J. (2000); "La reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España", *La reputación corporativa, Informe Anual*, pp. 161-194.
456. Villafañe, J. (2001); "El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica: la gestión estratégica de la marca", Pirámide, Madrid.
457. Villafañe, J. (2004); "La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas", Pirámide, Madrid.
458. Villafañe, J. (2009); "Reputación corporativa y RSC: bases empíricas para un análisis", *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, no. 79, pp. 75-82.
459. Vos, J. F. and Achterkamp, M. C. (2006); "Stakeholder identification in innovation projects: Going beyond classification", *European Journal of Innovation Management*, vol. 9, no. 2, pp. 161-178.

460. Voss, G.B. and Voss, Z.G. (1997); "Implementing a relationship marketing program: A case study and managerial implications", *Journal of Services Marketing*, vol. 11, no. 4, pp. 278-298.
461. Walsh, G. and Beatty, S. E. (2007); "Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, no. 1, pp. 127-143.
462. Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R. and Beatty, S. E. (2009); "Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective", *British Journal of Management*, vol. 20, no. 2, pp. 187-203.
463. Walsh, G. and Wiedmann, K. P. (2004); "A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, no. 4, pp. 304-312.
464. Walmsley, A. (2008); "Affiliates for all seasons", *Marketing Magazine*, no. 12, pp. 1.
465. Walker, K. (2010); "A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory", *Corporate Reputation Review*, vol. 12, no. 4, pp. 357-387.
466. Wang, Y., Tang, T. and Tang, J. (2001); "An instrument for measuring customer satisfaction towards web sites that market digital products and services", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 2, no. 3, pp. 89-102.
467. Wartick, S. L. (2002); "Measuring corporate reputation definition and data", *Business and Society*, vol. 41, no. 4, pp. 371-392.
468. Webster, F.E. (1992); "The changing role of marketing in the corporation"; *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 4, pp. 1-17.
469. Weigelt, L. and Camerer, C. (1998); "Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 5, pp. 443-454.
470. Weiss, A. M., Anderson, E. and MacInnis, D. J. (1999); "Reputation management as a motivation for sales structure decisions", *The Journal of Marketing*, pp. 74-89.
471. Wessels, C. (2003); "Reputation defined", *CSR Magazine*, vol. 2, no. 03, pp. 28-29.
472. Whetten, D. A. (1997); "Part II: Where do reputations come from?: Theory development and the study of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, no. 1, 25-34.
473. Whetten, D. A. and Mackey, A. (2002); "A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation", *Business and Society*, vol. 41, no. 4, pp. 393-414.
474. Wilczynski, P., Sarstedt, M., and Melewar, T. C. (2009); "A comparison of selected reputation measures' convergent and criterion validity", *Proceedings of the 2009 annual conference of the academy of marketing science*, pp. 23, Baltimore, MD.
475. Williams, R. J. and Barrett, J. D. (2000); "Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link?", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, no. 4, pp. 341-350.

476. Wilson, S. (2008); "All You Need to Know About SEO", *Pharmaceutical Executive*, vol. 28, no. 11, pp. 146-148.
477. Wise, K., Bolls, P., Myers, J. y Sternadori, M. (2009); "When words collide online: How writing style and video intensity affect cognitive processing of online news", *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, no. 53, pp. 532-546.
478. Worcester, S. R. (2009); "Reflections on Corporate Reputations", *Management Decision*, vol.47, no.4, pp. 573-589.
479. Wrenn, B. (1997); "The market orientation construct: Measurement and scaling issues", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5, no. 3, pp. 3154.
480. Young, D. and Benamati, J. (2000); "Difference in public web sites: The current state of large US firms", *Journal of Electronic Commerce Research*, no. 1, pp. 94-105.
481. Zahran, D. I., Al-Nuaim, H. A., Rutter, M. J. and Benyon, D. (2014); "A comparative approach to web evaluation and website evaluation methods", *International Journal of Public Information Systems*, vol. 10, no. 1.
482. Zahorsky, R. M. (2010); "Search and Deceive", *Aba Journal*, no. 96, pp 1.
483. Zeithmal, V.A. and Bitner, M.J. (1996); "Services marketing", McGraw Hill, New York.
484. Zeng, G. and Wang, W. (2009); "An evidence-based iterative content trust algorithm for the credibility of online news", *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, no. 21, pp. 1857-1881.
485. Zhao, G., Yu, M., Xu, C. and Tang, H. (2014); "Generating Web Traffic Based on User Behavioral Model", *Journal of Communication and Computer*, no. 11, pp. 59-65.
486. Zinkhan, G. M. (2002); "Promoting services via the Internet: new opportunities and challenges", *Journal of Services Marketing*, vol. 16, no. 5, pp. 412-423.
487. Zinedin, M. (2000); "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 18 no. 1, pp. 9-23.

7.1.2. Referencias web.

1. Benton, J. (2012); "The Future of News As we Know it", Nieman Journalism Lab, e-book, <http://www.niemanlab.org/2012/08/the-future-of-news-as-we-know-it-july-2012-a-new-ebook-collection-from-nieman-lab/>.
2. Berners-Lee, T. and Cailliau, R. (1990); "WorldWideWeb: Proposal for a HyperText project", <http://www.w3.org/Proposal>.

3. Black, E. L., Carnes, T. A. and Richardson, V. J. (1999); "The market valuation of firm reputation". Social Science Research Network, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=158050.
4. Bowman, S. and Willis, C. (2003); "We media: How audiences are shaping the future of news and information", http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf.
5. Cassidy, L., Hamilton, J. and Tee, S. (2015); "Generating first time visiting consumer website traffic: A live case study", <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=208525711766247;res=IELBUS>.
6. Chaffey, D. (2014); "Introducing RACE: a practical framework to improve your digital marketing", <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/>.
7. Comisión Nacional Mercado de Comunicaciones CNMC (2014); "Informe sobre el Comercio Electrónico en España, a través de Entidades de Medios de Pago, 2do Trimestre 2014", http://www.cnmc.es/Portals/0/Notas%20de%20prensa/Comercio_electronico_l_14.pdf
8. Comscore (2015); "Search rankings", <https://www.comscore.com/Insights/Market-Rankings>
9. Cormode, G. and Krishnamurthy, B. (2012); "Key Differences between Web 1. 0 and Web 2. 0.", <http://firstmonday.org/article/view/2125/1972>.
10. Corrella, A. (2005); "Charles Fombrun, La reputación corporativa no funciona sin transparencia", http://cincodias.com/cincodias/2005/05/23/empresas/1116855597_850215.html.
11. Daum, J. H. (2001); "Value Drivers Intangible Assets: Do We Need a New Approach to Financial and Management Accounting? A Blueprint for an Improved Management System", <http://www.juergendaum.com/>.
12. Deuze, M. (2001); "Online journalism: Modeling the first generation of news media on the World Wide Web", <http://ojphi.org/ojs/index.php/fm/article/view/893/802>.
13. Drindex (2015); "Digital Reputation Index", <http://www.drindex.org/>.
14. Gartner (2015); "Marketing digital", <http://www.gartner.com/marketing/digital/>.
15. Geomindex (2015); "Geomindex", <https://www.geomindex.com/>.
16. Informa (2015); "Informes de reputación online", <http://www.informa.es/es/informes/informes-de-reputacion-online>.
17. INE (2014); "El comercio electrónico y el uso de las tecnologías: compras por internet", http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE.
18. INE (2014); "Encuesta sobre Equipamientos y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares, 2014", <http://www.ine.es/prensa/np864.pdf>.
19. INE (2015); "Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las Empresas, Primer Trimestre 2015", <http://www.ine.es/prensa/np918.pdf>.

20. Internet Live Stats (2015); "Live internet users", <http://www.internetlivestats.com/>.
21. Internet World Stats (2015); "Usage and Population Statistics", <http://www.internetworldstats.com/>.
22. Klout (2015); "Klout index", <http://klout.com/>.
23. Maclay, C. M. (2015); "An improbable coalition: how businesses, non-governmental organizations, investors and academics formed the global network initiative to promote privacy and free expression online", Northeastern University, <https://repository.library.northeastern.edu/files/neu:336802>.
24. Madden, M. and Zickhur, K. (2012); "Older adults and internet use", <http://www.pewinternet.org/2012/06/06/older-adults-and-internet-use/>
25. Madden, M. and Smith, A. (2010); "Reputation management and social media", Pew Research Center, Internet, Science and Tech, <http://www.pewinternet.org/2010/05/26/reputation-management-and-social-media/>.
26. Marketing Science Institute priorities: <http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/>.
27. Penetración de Buscadores en España: http://gs.statcounter.com/#all-search_engine-ES-monthly-201408-201508.
28. Rankingz (2015); "Rankinz", <http://www.rankingz.com/>.
29. Reviewpro (2015); "Reviewpro", <http://www.reviewpro.com/>.
30. Sullivan, D. (2013); "Google still world's most popular search engine by far, but share of unique searchers dips slightly", Search Engine Land, <http://searchengineland.com/google-worlds-most-popular-search-engine-148089>.
31. Trei (2015); "Cómo se obtiene el índice Trei", <http://rankingreputaciononline.com/como-se-obtiene-el-indice-trei-y-el-ranking/>.
32. Twitter official blog (2015): "The 2014 #YearOnTwitter", <https://blog.twitter.com/>.
33. Wikipedia (2015), "Digital Marketing", https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_marketing.
34. World Wide Web (1991); "1rst website", <http://info.cern.ch/hypertext/WWW/TheProject.html>
35. Xie, K., Xiao, J., Wu, Y. and Hu, Q. (2014); "Ecommerce: Channel or Strategy? Insights from a Comparative Case Study", <http://aisel.aisnet.org/icis2014/proceedings/EBusiness/35/>.

7.2. Anexos.

Anexo 7.1.: Sentimiento de las Búsquedas Relacionadas de los
SERPs corporativos (julio-diciembre 2014).

sr (A)= $\left(\frac{\sum_{i=1}^{20} R_i \times CTR_i}{\sum_{i=1}^{20} CTR_i} \right) / 2$	SENTIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE BÚSQUEDA						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	MEDIA PERIODO
MAPFRE	0,12	0,29	0,41	0,42	0,24	0,40	0,32
PROSEGUR	0,19	0,33	0,20	0,41	0,36	0,33	0,30
MUTUA MADRILEÑA	0,27	0,27	0,24	0,46	0,24	0,23	0,29
EVERIS	0,25	0,20	0,21	0,19	0,19	0,23	0,21
GRUPO SANTANDER	0,11	0,11	0,09	0,28	0,24	0,29	0,19
DELOITTE	0,13	0,24	0,12	0,22	0,24	0,15	0,18
ACCENTURE	0,12	0,18	0,13	0,19	0,17	0,27	0,18
PWC	0,00	0,15	0,25	0,40	0,19	0,03	0,17
CALIDAD PASCUAL	0,10	0,18	0,19	0,24	0,16	0,14	0,17
TÉCNICAS REUNIDAS	0,11	0,20	0,22	0,15	0,18	0,15	0,17
FERROVIAL	0,09	0,22	0,21	0,22	0,17	0,09	0,17
MERCADONA	0,05	0,22	0,22	0,33	0,14	0,03	0,16
LA FAGEDA	0,27	0,08	0,06	0,23	0,15	0,19	0,16
GRUPO SIRO	0,26	0,24	0,25	0,03	0,03	0,07	0,15
PROCTER & GAMBLE	0,16	0,07	0,11	0,13	0,21	0,17	0,14
GRUPO DAMM	0,17	0,13	0,14	0,12	0,12	0,16	0,14
IKEA	-0,00	0,00	0,00	0,38	0,27	0,19	0,14
DANONE	0,02	0,12	0,17	0,26	0,08	0,16	0,13
DKV SEGUROS	0,14	0,12	0,13	0,11	0,19	0,08	0,13
ACCIONA	0,05	0,13	0,20	0,12	0,13	0,13	0,12
ABENGOA	0,17	0,15	0,11	0,18	0,13	-0,01	0,12
NOVARTIS	0,27	0,07	0,20	0,09	0,03	0,07	0,12
NESTLÉ	0,27	0,01	0,03	0,22	0,02	0,17	0,12
GRUPO AGBAR	0,05	0,10	0,13	0,18	0,17	0,08	0,12
CLH	0,05	0,13	0,15	0,11	0,04	0,20	0,11
ESTEVE	0,01	0,16	0,13	0,13	0,20	0,05	0,11
L'ORÉAL	0,00	0,12	0,11	0,15	0,13	0,13	0,11
VOLKSWAGEN	0,06	0,11	0,14	0,13	0,08	0,11	0,10
IMAGINARIUM	0,03	0,01	0,00	0,32	0,09	0,15	0,10
GAS NATUR. FENOSA	0,10	0,17	0,10	0,04	0,11	0,05	0,09
LÍNEA DIRECTA	0,00	0,01	0,00	0,19	0,30	0,06	0,09
FUNDACIÓN ONCE	0,06	0,13	0,10	0,13	0,04	0,08	0,09
BBVA	0,07	0,10	0,17	0,06	0,06	0,07	0,09
INDITEX	0,15	0,13	0,26	-0,02	0,00	-0,00	0,09
MAHOU SAN MIGUEL	0,08	0,17	0,20	0,02	0,04	0,01	0,09
INDRA	0,10	0,22	0,20	0,01	0,00	-0,01	0,09
REPSOL	0,09	0,04	0,11	0,11	0,07	0,08	0,08
SANITAS	0,09	0,12	0,08	0,13	0,10	-0,03	0,08
TELFÓNICA	0,11	0,04	0,05	0,17	0,05	0,06	0,08
GRIFOLS	0,05	0,07	0,18	0,11	0,03	0,03	0,08
IBERDROLA	0,03	0,07	0,08	0,17	0,05	0,07	0,08
HAVAS MEDIA	0,06	0,08	0,07	0,13	0,10	0,01	0,08
LEROY MERLÍN	0,03	0,13	0,19	0,02	0,02	0,05	0,07
ORANGE	0,10	0,04	0,09	0,08	0,07	0,04	0,07
ABERTIS	0,05	0,07	0,06	0,11	0,06	0,07	0,07
ESIC	0,04	0,08	0,11	0,07	0,07	0,03	0,06
GRUPO VILLAR MIR	0,07	0,04	0,03	0,19	0,01	0,05	0,06

CEPSA	-0,00	0,09	0,11	0,10	0,06	0,03	0,06
ENDESA	0,10	0,08	0,12	0,02	-0,04	0,10	0,06
IAG	0,03	0,05	0,02	0,11	0,06	0,08	0,06
MERCEDES BENZ	0,04	0,08	0,04	0,06	0,05	0,08	0,06
ACS	0,06	0,05	0,11	-0,05	0,07	0,09	0,05
ENAGÁS	0,13	0,09	0,04	0,02	0,03	0,01	0,05
NH HOTELES	0,01	0,02	0,01	0,06	0,13	0,07	0,05
GARRIGUES	0,00	0,08	0,03	0,08	0,03	0,06	0,05
DIA	-0,02	0,06	0,07	0,06	0,04	0,06	0,04
MCDONALDS	-0,00	0,04	0,05	0,02	0,06	0,09	0,04
IBM	0,02	0,07	0,07	0,05	0,04	0,01	0,04
DESIGUAL	0,03	0,07	0,07	0,01	0,03	0,04	0,04
ALMIRALL	-0,01	0,10	-0,01	0,06	0,05	0,03	0,04
UNILEVER	0,04	0,02	0,04	0,08	0,02	0,02	0,04
AMAZON	0,02	0,02	0,04	-0,02	0,04	0,11	0,03
BANKINTER	0,04	0,02	0,02	0,04	0,04	0,05	0,03
EROSKI	-0,03	0,08	0,01	0,09	0,06	-0,02	0,03
ACERINOX	-0,00	0,00	0,18	-0,01	0,02	0,02	0,03
EL CORTE INGLÉS	0,01	0,01	0,02	0,03	0,00	0,13	0,03
COCACOLA	-0,01	-0,02	0,08	0,05	0,09	-0,01	0,03
TRIODOS BANK	0,05	-0,00	0,02	0,02	0,03	0,06	0,03
CAMPOFRIO	0,02	0,04	0,01	0,07	0,01	0,01	0,03
EAE BUS. SCHOOL	-0,00	0,01	0,01	0,01	0,02	0,12	0,03
DECATHLON	0,04	0,03	0,03	0,01	0,00	0,05	0,03
IESE	0,02	0,02	0,00	0,05	0,01	0,05	0,03
ING DIRECT	-0,07	-0,04	-0,10	0,12	0,09	0,15	0,03
CAIXABANK	-0,03	0,03	0,03	0,05	0,00	0,07	0,03
ESADE	0,01	-0,05	0,04	0,03	0,07	0,05	0,02
HEWLETT PACKARD	0,02	0,03	0,02	0,06	0,01	0,01	0,02
MELIA HOTELS INT.	0,00	0,02	0,01	0,05	0,02	0,04	0,02
ZELTIA	0,00	0,03	0,03	0,01	0,02	0,04	0,02
MANGO	0,00	0,03	0,01	0,03	0,01	0,06	0,02
VODAFONE	-0,00	0,07	0,04	0,00	0,00	0,00	0,02
SAMSUNG	-0,01	0,07	0,00	0,00	0,00	0,04	0,02
GOOGLE	0,00	0,01	0,00	0,06	0,02	0,01	0,02
FCC	-0,02	0,07	0,00	0,04	0,01	-0,01	0,02
RED ELÉCTRICA	0,06	0,01	0,02	-0,01	0,02	0,00	0,02
MICROSOFT	0,01	0,02	0,01	-0,01	0,06	-0,01	0,01
GRUPO PRISA	-0,04	-0,07	-0,06	0,11	0,05	0,08	0,01
BANCO SABADELL	-0,01	0,00	0,01	0,00	0,05	0,01	0,01
GAMESA	0,01	0,02	0,01	0,01	-0,01	0,01	0,01
SIEMENS	-0,01	0,02	0,00	0,02	0,01	0,01	0,01
GRUPO PLANETA	0,08	0,03	-0,02	-0,07	-0,03	0,03	0,00
TOYOTA	-0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,00
IE BUSINESS SCHOOL	0,00	-0,04	0,03	0,00	0,01	0,00	0,00
BMW	-0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	-0,01	-0,00
CARREFOUR	-0,01	0,05	0,06	-0,04	-0,05	-0,02	-0,00
SONY	0,02	0,00	0,00	-0,01	-0,02	-0,01	-0,00
BANCO POPULAR	-0,01	-0,01	-0,01	0,01	-0,02	0,01	-0,01
CORP. MONDRAGÓN	-0,13	-0,01	0,06	0,02	-0,05	0,04	-0,01
APPLE	0,01	-0,02	-0,06	0,08	0,02	-0,10	-0,01
ADIF	-0,06	-0,02	-0,04	0,01	0,03	-0,01	-0,02
RENFE	-0,02	-0,05	-0,09	0,00	-0,02	-0,01	-0,03

**Anexo 7.2.: Sentimiento de las Búsquedas Relacionadas de los
SERPs corporativos (julio-diciembre 2014).**

sB (A)= $\frac{1}{8} \sum_{i=1}^8 B_i$ / 2	SENTIMIENTO DE LAS BÚSQUEDAS RELACIONADAS							MEDIA PERIODO
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
PROCTER & GAMBLE	0,13	0,38	0,38	0,38	0,25	0,25	0,29	
ACCENTURE	0,13	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,23	
MAPFRE	0,13	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,23	
GRIFOLS	0,13	0,25	0,25	0,25	0,13	0,13	0,19	
MELIA HOTELS INT	0,06	0,38	0,06	0,38	0,13	0,13	0,19	
RED ELÉCTRICA	0,00	0,25	0,25	0,25	0,13	0,25	0,19	
ABENGOA	0,06	0,13	0,13	0,25	0,25	0,25	0,18	
TRIODOS BANK	0,00	0,19	0,19	0,19	0,19	0,31	0,18	
GRUPO DAMM	0,06	0,13	0,13	0,13	0,25	0,25	0,16	
ACERINOX	0,13	0,06	0,06	0,13	0,25	0,25	0,15	
GRUPO VILLAR MIR	0,06	0,06	0,06	-0,31	0,50	0,50	0,15	
BBVA	0,06	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,11	
GRUPO SANTANDER	0,19	0,13	0,13	0,06	0,06	0,06	0,10	
HEWLETT PACKARD	0,13	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,10	
NESTLÉ	0,25	0,13	0,13	0,13	0,00	0,00	0,10	
MAHOU SAN MIGUEL	0,38	0,06	0,06	-0,06	0,06	0,06	0,09	
GRUPO AGBAR	-0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,08	
HAVAS MEDIA	0,06	0,06	0,06	0,25	0,00	0,00	0,07	
ABERTIS	0,00	0,06	0,06	0,13	0,06	0,06	0,06	
ACCIONA	0,00	0,06	0,06	0,13	0,06	0,06	0,06	
CLH	0,06	-0,06	0,13	0,00	0,13	0,13	0,06	
COCACOLA	0,00	0,06	0,06	0,06	0,06	0,13	0,06	
EAE BUS. SCHOOL	0,00	0,13	0,25	0,00	0,00	0,00	0,06	
INDRA	0,13	0,25	0,25	0,00	-0,19	-0,06	0,06	
ING DIRECT	0,00	0,00	0,00	0,13	0,13	0,13	0,06	
L'ORÉAL	0,13	0,13	0,13	0,00	0,00	0,00	0,06	
MCDONALDS	0,00	0,06	0,00	0,06	0,13	0,13	0,06	
ADIF	0,06	0,00	0,00	0,00	0,13	0,13	0,05	
CEPSA	0,00	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	
DANONE	0,00	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	
GAMESA	0,00	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	
UNILEVER	0,00	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	
GRUPO SIRO	0,00	0,06	0,06	0,00	0,06	0,06	0,04	
IBM	0,06	0,19	0,19	-0,06	-0,06	-0,06	0,04	
REPSOL	-0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,04	
ESADE	0,00	0,06	0,06	0,06	-0,06	0,06	0,03	
GRUPO PRISA	-0,06	0,00	0,00	0,13	0,06	0,06	0,03	
NH HOTELES	-0,19	0,00	0,00	0,00	0,19	0,19	0,03	
APPLE	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00	0,02	
CAMPOFRIO	-0,19	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,02	
CALIDAD PASCUAL	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,01	
GARRIGUES	-0,06	-0,06	0,00	-0,06	0,13	0,13	0,01	
IMAGINARIUM	-0,19	-0,19	-0,19	0,13	0,25	0,25	0,01	
LÍNEA DIRECTA	-0,06	-0,13	-0,06	0,06	0,13	0,13	0,01	
NOVARTIS	0,25	-0,06	-0,06	-0,06	0,00	0,00	0,01	
PROSEGUR	-0,06	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	
TÉCNICAS REUNIDAS	-0,13	0,13	-0,06	0,13	0,00	0,00	0,01	

BANKINTER	0,00	0,06	0,06	0,00	-0,06	-0,06	0,00
FUNDACIÓN ONCE	0,13	-0,13	-0,13	0,38	-0,13	-0,13	0,00
GOOGLE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GRUPO PLANETA	0,00	0,00	0,13	-0,06	-0,06	0,00	0,00
INDITEX	0,00	-0,06	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00
MICROSOFT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ORANGE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAMSUNG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SIEMENS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SONY	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VODAFONE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EVERIS	0,00	-0,19	-0,06	0,06	0,06	0,06	-0,01
GAS NATUR. FENOSA	0,00	0,00	0,00	-0,06	0,00	0,00	-0,01
IBERDROLA	-0,06	-0,13	-0,13	0,13	0,06	0,06	-0,01
TELEFÓNICA	0,00	-0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,01
ACS	-0,13	-0,06	-0,06	0,13	0,00	0,00	-0,02
ALMIRALL	0,00	-0,06	-0,06	0,00	0,00	0,00	-0,02
CAIXABANK	0,00	-0,06	-0,06	0,00	0,00	0,00	-0,02
VOLKSWAGEN	0,06	-0,31	-0,31	0,06	0,13	0,25	-0,02
IAG	0,00	0,00	0,00	-0,13	0,00	0,00	-0,02
MERCADONA	-0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,13	-0,03
BANCO POPULAR	-0,06	0,00	0,00	-0,06	-0,06	-0,06	-0,04
AMAZON	-0,06	-0,06	-0,06	0,00	-0,06	-0,06	-0,05
BANCO SABADELL	-0,06	-0,06	-0,06	0,00	-0,06	-0,06	-0,05
DESIGUAL	-0,06	0,00	0,00	0,00	-0,13	-0,13	-0,05
ENAGÁS	0,06	0,06	-0,13	0,06	-0,19	-0,19	-0,05
ENDESA	-0,13	-0,06	-0,06	-0,06	0,00	0,00	-0,05
CARREFOUR	-0,13	0,00	0,00	0,00	-0,13	-0,13	-0,06
DELOITTE	-0,13	0,00	0,00	0,00	-0,13	-0,13	-0,06
DIA	0,00	-0,13	-0,13	-0,13	0,00	0,00	-0,06
ESIC	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06
MUTUA MADRILEÑA	0,25	-0,19	-0,19	-0,13	-0,06	-0,06	-0,06
IKEA	-0,13	-0,13	-0,13	-0,06	-0,06	0,06	-0,07
ZELTIA	-0,25	-0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,07
PWC	-0,13	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,13	-0,08
ESTEVE	-0,13	-0,31	-0,31	-0,13	0,25	0,00	-0,10
RENFE	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,06	-0,06	-0,10
DKV SEGUROS	-0,06	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,11
BMW	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13
IESE	-0,06	-0,06	-0,06	-0,19	-0,19	-0,19	-0,13
MERCEDES BENZ	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13
SANITAS	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13
FCC	-0,13	-0,31	-0,13	-0,13	-0,06	-0,06	-0,14
EL CORTE INGLÉS	-0,13	-0,13	-0,19	-0,13	-0,13	-0,19	-0,15
LA FAGEDA	0,25	0,00	0,00	-0,38	-0,38	-0,38	-0,15
FERROVIAL	-0,25	-0,19	-0,19	-0,06	-0,13	-0,13	-0,16
IE BUSINESS SCHOOL	-0,19	-0,19	-0,19	-0,13	-0,13	-0,13	-0,16
LERROY MERLÍN	0,06	-0,38	-0,44	-0,13	-0,06	-0,06	-0,17
CORP. MONDRAGÓN	-0,13	-0,25	-0,25	-0,06	-0,25	-0,25	-0,20
DECATHLON	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,13	-0,13	-0,21
MANGO	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,31	-0,26
EROSKI	-0,31	-0,31	-0,31	-0,31	-0,31	-0,31	-0,31
TOYOTA	-0,38	-0,31	-0,31	-0,31	-0,31	-0,31	-0,32

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 7.3.: Sentimiento por existencia de Knowledge Graph Box en
los SERPs corporativos (julio-diciembre 2014).**

SENTIMIENTO POR LA EXISTENCIA DE KNOWLEDGE GRAPH BOX						
$sK(A) = K_i \begin{cases} 0 & \text{si no hay } K \\ 1 & \text{si hay } K \end{cases}$	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ABENGOA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ABERTIS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ACCENTURE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ACCIONA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ACERINOX	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ACS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ADIF	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ALMIRALL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
AMAZON	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
APPLE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
BANCO POPULAR	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
BANCO SABADELL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
BANKINTER	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
BBVA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
BMW	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
CAIXABANK	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
CARREFOUR	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
CEPSA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
COCACOLA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DANONE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DECATHLON	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DELOITTE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DESIGUAL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DIA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DKV SEGUROS	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EAE BUSINESS SCHOOL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EL CORTE INGLÉS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ENAGÁS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ENDESA	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EROSKI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ESADE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ESIC	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EVERIS	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FERROVIAL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GAMESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GARRIGUES	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GAS NATURAL FENOSA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GOOGLE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GRIFOLS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GRUPO AGBAR	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GRUPO DAMM	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MAHOU SAN MIGUEL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GRUPO PLANETA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GRUPO PRISA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GRUPO SIRO	No	No	No	Sí	Sí	Sí
HAVAS MEDIA	No	No	No	Sí	Sí	Sí
HEWLETT PACKARD	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
IAG	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
IBERDROLA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
IBM	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

IE BUSINESS SCHOOL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
IESE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
IKEA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
IMAGINARIUM	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
INDITEX	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
INDRA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ING DIRECT	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
L'ORÈAL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
LA FAGEDA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
LEROY MERLÍN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
LÍNEA DIRECTA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MANGO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MAPFRE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MCDONALDS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MELIA HOTELS INT.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MERCADONA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MERCEDES BENZ	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MICROSOFT	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MUTUA MADRILEÑA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
NESTLÉ	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
NH HOTELES	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
NOVARTIS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ORANGE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PROCTER & GAMBLE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PROSEGUR	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PWC	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
RED ELÉCTRICA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
RENFE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
REPSOL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
SAMSUNG	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
SONY	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
TÉCNICAS REUNIDAS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
TELEFÓNICA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
TOYOTA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
TRIODOS BANK	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
UNILEVER	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
VODAFONE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
CALIDAD PASCUAL	No	No	No	No	No	No
CAMPOFRIO	No	No	No	No	No	No
CLH	Sí	No	No	Sí	No	No
CORP. MONDRAGÓN	Sí	No	No	Sí	No	No
ESTEVE	no	No	No	No	No	No
FCC	No	No	No	No	No	No
FUNDACIÓN ONCE	No	No	No	No	No	No
GRUPO SANTANDER	Sí	Sí	Sí	No	No	No
GRUPO VILLAR MIR	No	Sí	Sí	No	No	No
VOLKSWAGEN	Sí	No	No	No	No	No
SANITAS	Sí	No	No	No	No	No
SIEMENS	Sí	No	No	No	No	No
ZELTIA	Sí	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7.4.: Vulnerabilidad de los SERPs corporativos

(julio-diciembre 2014).

$V(A) = \frac{\sum_{i=1}^{20} R'_i \times CTR_i}{\sum_{i=1}^{20} CTR_i}$	VULNERABILIDAD						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	MEDIA PERIODO
GOOGLE	0,08	0,10	0,09	0,10	0,09	0,11	0,09
ACCIONA	0,10	0,11	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09
UNILEVER	0,14	0,13	0,13	0,18	0,10	0,13	0,13
NESTLÉ	0,29	0,10	0,13	0,08	0,11	0,11	0,14
MAPFRE	0,10	0,12	0,10	0,29	0,18	0,10	0,15
DANONE	0,19	0,17	0,17	0,12	0,09	0,16	0,15
MUTUA MADRILEÑA	0,29	0,11	0,12	0,19	0,11	0,10	0,15
FUNDACIÓN ONCE	0,03	0,02	0,27	0,17	0,26	0,21	0,16
TRIODOS BANK	0,17	0,18	0,19	0,18	0,13	0,17	0,17
MELIA HOTELS INT.	0,21	0,16	0,18	0,22	0,13	0,11	0,17
CALIDAD PASCUAL	0,23	0,20	0,17	0,20	0,13	0,09	0,17
ENDESA	0,24	0,08	0,08	0,10	0,39	0,14	0,17
EL CORTE INGLÉS	0,25	0,10	0,14	0,11	0,07	0,37	0,17
PROSEGUR	0,21	0,20	0,20	0,24	0,10	0,10	0,18
EVERIS	0,20	0,20	0,19	0,11	0,20	0,20	0,18
SANITAS	0,17	0,19	0,14	0,26	0,09	0,25	0,18
ESIC	0,16	0,17	0,18	0,23	0,18	0,24	0,20
COCACOLA	0,16	0,19	0,21	0,20	0,19	0,23	0,20
ESADE	0,25	0,23	0,24	0,21	0,12	0,17	0,20
EAE BUS. SCHOOL	0,23	0,24	0,22	0,17	0,22	0,16	0,21
SONY	0,16	0,19	0,18	0,33	0,20	0,26	0,22
GAS NATUR. FENOSA	0,14	0,34	0,33	0,34	0,11	0,08	0,22
ORANGE	0,18	0,20	0,31	0,28	0,16	0,23	0,23
DELOITTE	0,30	0,19	0,28	0,22	0,17	0,22	0,23
ING DIRECT	0,32	0,47	0,40	0,10	0,06	0,05	0,23
BANCO SABADELL	0,22	0,20	0,20	0,28	0,26	0,22	0,23
EROSKI	0,20	0,26	0,23	0,26	0,19	0,27	0,23
CEPSA	0,21	0,23	0,20	0,23	0,17	0,38	0,23
IKEA	0,13	0,14	0,12	0,46	0,25	0,34	0,24
MICROSOFT	0,29	0,17	0,31	0,25	0,18	0,26	0,24
TELEFÓNICA	0,14	0,26	0,22	0,40	0,24	0,22	0,25
AMAZON	0,23	0,24	0,20	0,45	0,15	0,22	0,25
IBM	0,36	0,32	0,36	0,11	0,19	0,23	0,26
BMW	0,24	0,19	0,24	0,23	0,39	0,30	0,26
GR.VOLKSWAGEN	0,35	0,35	0,31	0,26	0,15	0,19	0,27
ACCENTURE	0,24	0,31	0,31	0,28	0,32	0,29	0,29
SIEMENS	0,41	0,23	0,29	0,33	0,25	0,24	0,29
GRUPO DAMM	0,27	0,34	0,28	0,34	0,28	0,24	0,29
HAVAS MEDIA	0,20	0,15	0,21	0,52	0,29	0,38	0,29
IESE	0,24	0,31	0,18	0,32	0,41	0,37	0,30
GRUPO PRISA	0,38	0,39	0,39	0,26	0,18	0,24	0,31
GRUPO SANTANDER	0,20	0,21	0,23	0,41	0,41	0,38	0,31
RENFE	0,33	0,30	0,31	0,42	0,26	0,25	0,31
DKV SEGUROS	0,32	0,26	0,37	0,31	0,29	0,35	0,31
GRUPO PLANETA	0,39	0,22	0,28	0,39	0,32	0,31	0,32
BBVA	0,26	0,35	0,27	0,30	0,44	0,30	0,32
PWC	0,36	0,30	0,31	0,35	0,24	0,39	0,32

CAIXABANK	0,33	0,33	0,32	0,32	0,33	0,33	0,33
GRIFOLS	0,36	0,39	0,28	0,28	0,39	0,31	0,33
MERCADONA	0,42	0,20	0,26	0,36	0,36	0,42	0,33
MCDONALDS	0,32	0,31	0,33	0,32	0,44	0,30	0,34
MAHOU SAN MIGUEL	0,65	0,34	0,32	0,22	0,22	0,28	0,34
REPSOL	0,32	0,34	0,23	0,56	0,34	0,27	0,34
L'ORÉAL	0,08	0,07	0,05	0,68	0,61	0,57	0,34
ABENGOA	0,35	0,35	0,29	0,28	0,37	0,43	0,34
IE BUSINESS SCHOOL	0,55	0,57	0,60	0,21	0,10	0,08	0,35
CAMPOFRIO	0,34	0,36	0,38	0,40	0,32	0,34	0,36
ADIF	0,27	0,40	0,37	0,39	0,31	0,40	0,36
LA FAGEDA	0,29	0,41	0,44	0,41	0,33	0,31	0,37
PROCTER & GAMBLE	0,38	0,33	0,26	0,54	0,47	0,22	0,37
NOVARTIS	0,29	0,36	0,24	0,51	0,35	0,47	0,37
ABERTIS	0,34	0,47	0,40	0,41	0,40	0,25	0,38
BANCO POPULAR	0,39	0,38	0,39	0,33	0,45	0,40	0,39
ALMIRALL	0,38	0,42	0,47	0,20	0,39	0,49	0,39
IBERDROLA	0,27	0,31	0,31	0,61	0,55	0,30	0,39
LÍNEA DIRECTA	0,41	0,41	0,48	0,52	0,19	0,40	0,40
GARRIGUES	0,43	0,45	0,35	0,44	0,34	0,43	0,41
MANGO	0,40	0,42	0,37	0,56	0,45	0,25	0,41
VODAFONE	0,38	0,34	0,44	0,50	0,50	0,33	0,42
NH HOTELES	0,40	0,42	0,51	0,66	0,21	0,30	0,42
TOYOTA	0,26	0,34	0,40	0,58	0,53	0,43	0,42
LEROY MERLÍN	0,41	0,40	0,35	0,62	0,44	0,36	0,43
INDITEX	0,53	0,37	0,29	0,54	0,44	0,40	0,43
DECATHLON	0,45	0,49	0,50	0,45	0,34	0,36	0,43
MERCEDES BENZ	0,39	0,40	0,39	0,60	0,43	0,39	0,44
FERROVIAL	0,51	0,41	0,41	0,41	0,44	0,44	0,44
GRUPO VILLAR MIR	0,50	0,51	0,52	0,49	0,31	0,32	0,44
IMAGINARIUM	0,43	0,49	0,36	0,55	0,49	0,41	0,45
CORP. MONDRAGÓN	0,50	0,52	0,44	0,52	0,37	0,38	0,46
IAG	0,57	0,82	0,55	0,35	0,26	0,21	0,46
CLH	0,57	0,47	0,43	0,47	0,44	0,42	0,46
HEWLETT PACKARD	0,29	0,31	0,33	0,74	0,56	0,57	0,47
DIA	0,49	0,45	0,45	0,45	0,52	0,43	0,47
SAMSUNG	0,39	0,46	0,41	0,78	0,40	0,42	0,48
GRUPO SIRO	0,48	0,32	0,35	0,67	0,51	0,55	0,48
CARREFOUR	0,53	0,48	0,51	0,52	0,51	0,35	0,48
GRUPO AGBAR	0,69	0,60	0,35	0,52	0,25	0,48	0,48
BANKINTER	0,39	0,50	0,51	0,52	0,52	0,46	0,49
TÉCNICAS REUNIDAS	0,53	0,28	0,55	0,78	0,51	0,36	0,50
INDRA	0,55	0,37	0,37	0,74	0,45	0,58	0,51
DESIGUAL	0,48	0,53	0,52	0,50	0,51	0,52	0,51
ACS	0,56	0,47	0,56	0,36	0,59	0,57	0,52
FCC	0,47	0,52	0,53	0,56	0,57	0,54	0,53
ESTEVE	0,60	0,52	0,53	0,58	0,46	0,56	0,54
ACERINOX	0,51	0,50	0,50	0,51	0,63	0,63	0,55
APPLE	0,62	0,47	0,50	0,58	0,57	0,56	0,55
ENAGÁS	0,52	0,55	0,58	0,59	0,60	0,51	0,56
ZELTIA	0,24	0,63	0,57	0,79	0,59	0,59	0,57
RED ELÉCTRICA	0,52	0,57	0,48	0,77	0,53	0,56	0,57
GAMESA	0,61	0,62	0,63	0,63	0,62	0,61	0,62

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7.5.: Análisis de pendientes, constantes y coeficiente de correlación de DRINDEX del Instante (julio-diciembre 2014).

EMPRESAS $\hat{y} = \hat{b}_x + \hat{a}$	Pendiente Constante		Coef. Determinación	
	b	a	R ²	$R^2 = \frac{Cov(x,y)}{Var(y)}$
ENAGÁS	-2,184	18,918	0,8731	
EVERIS	1,672	17,139	0,8669	
SONY	-0,567	11,190	0,8471	
TOYOTA	0,336	3,675	0,7620	
ING DIRECT	4,203	-2,308	0,7587	
TRIODOS BANK	0,959	10,848	0,7209	
NH HOTELES	2,326	4,603	0,7175	
MCDONALDS	1,256	8,632	0,7123	
IAG	1,062	8,778	0,7061	
SANITAS	-2,094	13,672	0,7038	
ACCENTURE	1,791	18,395	0,6873	
GRUPO DAMM	1,663	13,867	0,6805	
DECATHLON	1,503	1,308	0,6466	
PROCTER & GAMBLE	1,140	18,732	0,6460	
GRUPO PRISA	2,695	1,220	0,6328	
DIA	0,736	8,362	0,6286	
GARRIGUES	0,972	8,845	0,6152	
ADIF	1,149	4,703	0,6078	
HEWLETT PACKARD	-0,972	15,194	0,5947	
ESADE	1,193	7,462	0,5852	
CAIXABANK	0,964	7,249	0,5574	
IKEA	4,599	1,725	0,5569	
INDRA	-3,658	28,168	0,5088	
MAHOU SAN MIGUEL	-2,160	23,798	0,5082	
NOVARTIS	-2,922	27,724	0,4880	
IMAGINARIUM	3,716	2,542	0,4815	
BANCO SABADELL	0,449	7,896	0,4797	
SIEMENS	-1,104	5,821	0,4787	
EL CORTE INGLÉS	1,011	6,244	0,4666	
IE BUSINESS SCHOOL	0,726	4,517	0,4631	
GRUPO SIRO	-1,236	19,107	0,4547	
MANGO	0,440	5,441	0,4272	
EAE BUSINESS SCHOOL	1,110	8,415	0,4209	
LÍNEA DIRECTA	3,451	3,534	0,4208	
AMAZON	0,949	7,772	0,3868	
INDITEX	-2,655	24,109	0,3793	
PROSEGUR	2,204	23,778	0,3613	
MAPFRE	2,841	25,750	0,3389	
HAVAS MEDIA	1,852	4,221	0,3095	
GRUPO AGBAR	1,432	12,788	0,2946	
ABENGOA	-1,277	24,435	0,2675	
ORANGE	-0,448	15,976	0,2626	
IBM	-0,848	15,871	0,2582	
CARREFOUR	-0,993	11,337	0,2485	
LA FAGEDA	-1,812	24,542	0,2472	
RENFE	0,690	3,348	0,2465	
GAS NATUR. FENOSA	-0,880	19,050	0,2454	

GRUPO PLANETA	-1,006	13,053	0,2381
ESTEVE	1,434	1,043	0,2326
ABERTIS	0,466	12,975	0,2252
IBERDROLA	0,884	10,819	0,2152
COCACOLA	0,887	9,424	0,2145
RED ELÉCTRICA	-0,248	12,959	0,1965
DANONE	1,528	14,698	0,1955
VODAFONE	-0,515	12,056	0,1936
DKV SEGUROS	0,917	11,800	0,1879
DESIGUAL	-0,467	12,437	0,1822
BMW	-0,088	7,808	0,1574
ESIC	1,093	7,804	0,1544
GOOGLE	0,315	9,934	0,1537
LEROY MERLÍN	-0,590	13,529	0,1404
ACCIONA	0,743	17,214	0,1366
ZELTIA	-0,423	3,561	0,1351
MERCEDES BENZ	0,236	10,275	0,1208
ACS	0,403	10,462	0,0869
IESE	-0,168	9,879	0,0825
MELIA HOTELS INT.	0,450	12,339	0,0786
ENDESA	0,770	9,154	0,0721
FUNDACIÓN ONCE	-0,648	8,983	0,0694
REPSOL	0,242	14,568	0,0667
L'ORÈAL	0,416	15,755	0,0667
GRIFOLS	-0,675	19,523	0,0617
NESTLÉ	-1,052	23,387	0,0531
CALIDAD PASCUAL	0,457	10,651	0,0511
BBVA	-0,368	18,094	0,0463
APPLE	-0,480	9,815	0,0406
ALMIRALL	0,296	10,299	0,0359
BANKINTER	-0,051	11,213	0,0296
PWC	0,847	16,887	0,0229
CAMPOFRIO	0,155	1,834	0,0228
MERCADONA	-0,644	22,391	0,0196
GRUPO VILLAR MIR	0,181	8,563	0,0188
FCC	-0,035	0,439	0,0163
ACERINOX	0,292	11,676	0,0149
CORP. MONDRAGÓN	0,238	0,851	0,0144
DELOITTE	0,263	20,594	0,0117
CEPSA	0,187	13,968	0,0108
MICROSOFT	0,106	10,060	0,0105
MUTUA MADRILEÑA	-0,324	30,411	0,0100
TÉCNICAS REUNIDAS	0,175	19,270	0,0084
BANCO POPULAR	0,042	7,903	0,0075
CLH	0,199	10,454	0,0069
EROSKI	0,153	6,838	0,0065
GR. VOLKSWAGEN	0,130	8,035	0,0037
GAMESA	0,016	9,540	0,0029
SAMSUNG	0,059	9,794	0,0026
GRUPO SANTANDER	-0,036	19,069	0,0025
TELFÓNICA	-0,092	15,059	0,0025
FERROVIAL	0,118	17,582	0,0022
UNILEVER	0,040	13,022	0,0018

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Índice de tablas, figuras, gráficos y anexos.

7.3.1. Índice de tablas.

Tabla 1.1: Prioridades de investigación propuestas por el <i>Marketing Science Institute</i> para el periodo del 2014 al 2016.	26
Tabla 1.2: Uso mundial de Internet (30 diciembre 2014).	35
Tabla 1.3.: Usuarios activos en Facebook de 2013 a 2015 (millones de personas).	39
Tabla 1.4.: Evolución de los usuarios de Internet en España.	43
Tabla 1.5.: Servicios disponibles en la página web.	49
Tabla 2.1.: Definiciones de Reputación en las diferentes disciplinas.	60
Tabla 2.2.: Dimensiones de la reputación corporativa.	67
Tabla 2.3.: Definiciones de Reputación Corporativa.	69
Tabla 2.4.: Impacto de la reputación en el valor bursátil.	81
Tabla 2.5.: Terminología existente en los conceptos relacionados con reputación corporativa.	87
Tabla 2.6.: Evolución del Concepto de Identidad.	91
Tabla 2.7.: Diferencias entre Imagen-Reputación Corporativas.	95
Tabla 2.8.: Descripción de Identidad, imagen y reputación.	97
Tabla 2.9.: Comparación entre dos escalas de reputación.	104
Tabla 2.10.: Modelos multidimensionales de medición de reputación corporativa.	105
Tabla 2.11.: Dimensiones e ítems del <i>Reputation Quotient</i>	112
Tabla 2.12.: Dimensiones del modelo de reputación corporativa de Schwaiger.	117
Tabla 2.13.: Escala de Personalidad Corporativa.	119
Tabla 2.14.: Escala de Credibilidad Corporativa.	122
Tabla 2.15.: Modelo de Dowling (2004).	123
Tabla 2.16.: Dimensiones MERCO Empresas.	131
Tabla 2.17.: Cuestionario del CIS.	139
Tabla 2.18. : Analogías entre el entorno <i>online</i> y la base de datos ISI.	141

Tabla 2.19.: Variables para la medición de un modelo reputacional (Cankir et al., 2015).	146
Tabla 2.20.: Consistencia interna de las variables del WRI.	148
Tabla 3.1.: Comparación de los cuatro modelos de relación de poder en marketing.	159
Tabla 3.2.: Comparación de los principales componentes del marketing.	160
Tabla 3.3.: Comparación de los modelos de las 6 C's y las 11 P's.	162
Tabla 3.4.: Dimensiones relacionadas con la Credibilidad.	214
Tabla 3.5.: Dimensiones de la interactividad de los medios <i>online</i>	219
Tabla 5.1.: Taxonomía de los Resultados del SERP.	272
Tabla 5.2.: Ítems del constructo para una empresa A.	274
Tabla 5.3.: Las 100 empresas analizadas en el estudio.	276
Tabla 5.4.: Ejemplo de recogida de datos del SERP de Inditex del mes de marzo 2014. ...	278
Tabla 5.5.: Ejemplo de clasificación de datos del SERP de Inditex.	286
Tabla 5.6.: Ejemplo de clasificación de sentimientos de Autocompletar de Inditex.	288
Tabla 5.7.: Índice DRINDEX del Instante de las 100 empresas (julio-diciembre 2014).	297
Tabla 5.8.: Índice DRINDEX Total de las 100 empresas (julio-diciembre 2014).	301
Tabla 5.9.: Índice DRINDEX Total del <i>Top5</i> y <i>Bottom5</i> de las 100 empresas (julio-diciembre 2014).	306
Tabla 5.10.: Rankings MERCO (2013-2015) y DRINDEX Total.	316

7.3.2. Índice de figuras.

Figura 1.1.: Primer website del mundo: Proyecto <i>World Wide Web</i> del CERN, de Tim Berners Lee.	37
Figura 2.1.: Ingredientes de la reputación.	65
Figura 2.2.: Modelo dinámico de la reputación corporativa.	74
Figura 2.3.: Relación dinámica entre reputación y creación de valor.	75
Figura 2.4.: Importancia estratégica de la reputación corporativa.	77
Figura 2.5.: Definiciones de imagen organizacional de Whetten y Mackey (2002).	92
Figura 2.6.: Los gaps en los elementos de la reputación.	95
Figura 2.7.: Modelo de Interdependencia de Identidad-Imagen-Reputación de Giogia et al., (2000).	98

Figura 2.8.: Relación entre Identidad, imagen y reputación.	100
Figura 2.9.: Relación entre identidad-imagen-reputación según Ruiz (2013).	101
Figura 2.10.: Metodología utilizada para el desarrollo de la escala.	111
Figura 2.11.: Constructores de la reputación y su importancia relativa para el público en general	125
Figura 2.12.: Comparación entre las dimensiones del <i>Reputation Quotient</i> y RepTrak. ...	126
Figura 2.13.: Metodología MERCO Empresas.	130
Figura 2.14.: Elementos de la reputación digital.	134
Figura 2.15.: Metodología del estudio del <i>Web Reputation Index</i>	144
Figura 2.16.: Metodología del Web Reputation Index para el XU030.	147
Figura 3.1.: El marketing corporativo y sus disciplinas.	161
Figura 3.2.: Arquitectura típica de un buscador.	175
Figura 3.3.: Fases del Marketing digital.	192
Figura 3.4.: Principales dimensiones de la credibilidad de diferentes estudios y las aportaciones a la misma de la tecnología digital.	222
Figura 4.1.: Proceso Churchill de construcción de una escala de medición.	238
Figura 4.2.: Proceso C-OAR-SE de construcción de una escala de medición.	239
Figura 5.1.: Diseño de la metodología de la escala de medición de reputación digital.	254
Figura 5.2.: Fuentes de la reputación digital.	257
Figura 5.3.: El buscador como fuente primaria de la percepción del <i>stakeholder</i> digital.	259
Figura 5.4.: Elementos de casa resultado en el SERP de Google.	267
Figura 5.5.: Elementos que componen el SERP de Google.	269
Figura 5.6.: Temáticas asociadas a los contenidos de los Resultados de búsqueda de las empresas (media datos DRINDEX octubre-diciembre 2014).	282
Figura 5.7.: Función Autocompletar en el SERP de Google.	287
Figura 5.8.: Resumen de la construcción del DRINDEX.	324

7.3.3. Índice de gráficos.

Gráfico 1.1.: Crecimiento mundial de los usuarios de internet.	34
Gráfico 1.2.: Websites en el mundo.	37

Gráfico 1.3.: Participación de los buscadores en el mundo (diciembre 2012)	38
Gráfico 1.4.: Número de tweets enviados al día.	40
Gráfico 1.5.: Individuos en España que han usado internet en los últimos 3 meses. % sobre total de la población	41
Gráfico 1.6.: Evolución uso de las TIC en España.	42
Gráfico 1.7.: Evolución trimestral del volumen del negocio electrónico y variación interanual (millones de euros y porcentaje).	44
Gráfico 1.8.: Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico en España.....	45
Gráfico 1.9.: Evolución trimestral del volumen de negocio generado segmentado geográficamente (millones de euros).....	46
Gráfico 1.10.: Personas que han comprado por internet en los últimos 12 meses (%).....	47
Gráfico 2.1.: Rentabilidad de las empresas en momentos de crisis.....	78
Gráfico 2.2.: Creación de valor para el accionista de las empresas más reputadas en España.....	84
Gráfico 3.1.: Principales olas en los sistemas de información.	220
Gráfico 5.1.: Click Through Rate medio en las diferentes posiciones del SERP de Google.	268
Gráfico 5.2.: Valor de las menciones analizadas , por sentimiento (media datos DRINDEX octubre-diciembre 2014).....	279
Gráfico 5.3: Quién controla el contenido de las URL's analizadas (media datos DRINDEX octubre-diciembre 2014).....	280
Gráfico 5.4.: Tipos de medios presentes en los Resultados de búsqueda de una empresa (media datos DRINDEX octubre-diciembre 2014).....	280
Gráfico 5.5.: Atributos presentes en los contenidos de las búsquedas de las empresas (datos octubre-diciembre DRINDEX 2014).	285
Gráfico 5.6.: Ranking <i>Top5</i> Empresas DRINDEX del Instante (julio a diciembre 2014)....	307
Gráfico 5.7.: Ranking <i>Bottom5</i> Empresas DRINDEX del Instante (julio a diciembre 2014).	308
Gráfico 5.8.: Empresas con R ² más alto (julio a diciembre 2014).	311
Gráfico 5.9.: Empresas con R ² más bajo (julio a diciembre 2014).....	312
Gráfico 6.1.: DRINDEX total de las empresas del sector Petroleo/Energía/Agua. Datos del Q4 2014.....	333
Gráfico 6.2.: DRINDEX medio por sector. Datos del Q4 2014.	334

7.3.4. Índice de anexos.

Anexo 7.1.: Sentimiento de las Búsquedas Relacionadas de los SERPs corporativos (julio-diciembre 2014).....	370
Anexo 7.2.: Sentimiento de las Búsquedas Relacionadas de los SERPs corporativos (julio-diciembre 2014).....	372
Anexo 7.3.: Sentimiento por existencia de Knowledge Graph Box en los SERPs corporativos (julio-diciembre 2014).....	374
Anexo 7.4.: Vulnerabilidad de los SERPs corporativos (julio-diciembre 2014).	376
Anexo 7.5.: Análisis de pendientes, constantes y coeficiente de correlación de DRINDEX del Instante (julio-diciembre 2014).	378