



**UNIVERSIDAD DE CANTABRIA**  
**Departamento de Administración de Empresas**

**La Imagen de Empresa como Factor Determinante  
en la Elección de Operador: Identidad y  
Posicionamiento de las Empresas de  
Comunicaciones Móviles**

Doctoranda: M<sup>a</sup> del Mar García de los Salmones Sánchez  
Director: Dr. D. Ignacio Rodríguez Del Bosque Rodríguez

Santander, diciembre de 2001

## **CAPÍTULO II**

---

---

**La imagen desde la perspectiva de la empresa y los públicos**

## **II. LA IMAGEN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA Y LOS PÚBLICOS**

La relación entre los conceptos imagen, identidad y comunicación ha quedado reflejada en diferentes modelos, representaciones simplificadas de la realidad que describen el papel de la empresa en el proceso de generación de la imagen. En el presente capítulo se definen tales modelos, así como las diferentes alternativas utilizadas para medir las percepciones de los individuos, formadas tanto por los mensajes recibidos y programados desde el interior empresarial como por otras influencias del exterior no directamente controlables por la organización.

### **2.1 LA EMPRESA Y SU IMAGEN: PROCESO CONTROLADO DE PROYECCIÓN DE LA IDENTIDAD**

Al objeto de evitar imágenes aleatorias y confusas, las empresas ponen en marcha un conjunto de procedimientos cuyo objetivo es controlar al máximo la imagen proyectada. Tales actuaciones han sido recogidas en un conjunto de modelos en los que se pone de manifiesto la necesidad de partir de una definición explícita de los valores empresariales para, a continuación, transmitirlos a través de distintos medios de comunicación y configurar, como punto final, la imagen pública. En la figura 2.1 se recogen las diversas aportaciones efectuadas por investigadores del tema y la evolución del tratamiento del proceso de comunicación de la identidad. En un primer momento, y al objeto de clasificarlos y poder efectuar comparaciones entre ellos, se han ordenado cronológicamente y se han señalado las características generales y específicas de los mismos. Para ello se han ido extrayendo los conceptos claves de todos los modelos y se han marcado con una cruz los que han tenido en cuenta tal aproximación. Como se puede observar en la figura 2.1 han aparecido fases comunes, que parecen configurar la filosofía de lo que debe ser un proceso de dirección de identidad general, además de otras perspectivas no tan coincidentes que completan la información sobre tal proyecto. Puede también apreciarse que del modelo más general se va pasando a otros más completos que van añadiendo conceptos nuevos, tales como personalidad, identidad, efecto sobre los públicos o reputación. En las siguientes líneas se analizarán con más detalle las diversas aportaciones.

Figura 2.1: Modelos teóricos de dirección de la identidad

AUTORES	CARACTERÍSTICAS		Imagen del sector/ competidores	Imagen corporativa como punto de partida	Se centran pparamente en el diseño de la empresa	Imagen como filosofía	Investigación de la empresa como punto de partida	Definen explícitamente el concepto de personalidad corporativa	Concepto de identidad como personalidad	Concepto de identidad como reflejo de la personalidad	Definición de objetivos de imagen
	GENERALES	ESPECÍFICAS									
<b>Kennedy (1977)</b>	Influencia externa – Objetivos y estrategia corporativa – Percepción del personal – Percepción de grupos externos (influidos por experiencias directas e indirectas con la compañía)						X				
<b>Joan Costa y el CIAC (1977)</b>	Obtención de Información – Desarrollo del modelo y estructuras parciales (Imagen Acumulada / Imagen Sectorial / Imagen Prospectiva -- MODELO TOTAL) – Acción		X	X			X				X
<b>Ulrich (1983)</b>	Investigación y análisis del punto de partida – Concepción de Empresa y Dirección – Imagen Corporativa (imágenes básicas alternativas, análisis imágenes básicas, selección imagen óptima)					X	X				X
<b>Berstein (1986)</b>	Personalidad – Identidad – Comunicación- Percepción- Imagen			X			X	X		X	X
<b>Oriol (1987)</b>	<i>Modelo de Diseño:</i> Investigación – Programación - Diseño <i>Etapas Analíticas:</i> estudio profundo institución – Política General de Imagen y Comunicación		X	X	X		X				X
<b>Chaves (1988)</b>	<i>Etapas Normativas:</i> estrategia general de intervención – Plan de Intervención de Imagen y Comunicación, Programas de Intervenciones Paralelas		X	X			X		X		X
<b>Aburat (1989)</b>	Personalidad Corporativa – Identidad Corporativa (incluye la comunicación) – Imagen Corporativa (diferentes públicos)						X	X		X	X

(continúa en la página siguiente)

Figura 2.1: (continuación)

AUTORES	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS		Imagen del sector/ competidores	Imagen corporativa como punto de partida	Se centran pualmente en el diseño de la empresa	Imagen como filosofía	Investigación de la empresa como punto de partida	Definen explícitamente e el concepto de personalidad corporativa	Concepto de identidad como personalidad	Concepto de identidad como reflejo de la personalidad	Definición de objetivos de imagen
	CARACTERÍSTICAS GENERALES										
Hernández Mogollón (1991)	Emissor (declaración de Filosofía Corporativa, configuración de la identidad, comunicación) – Receptor – Imagen Mental – Actuación		X				X	X		X	X
Cappriotti (1992)	Investigación de la Imagen – Definición de la identidad (personalidad) – Planificación de la actuación - Acción		X	X			X	X	X		X
Ind (1992)	Análisis del sector – Posicionamiento – Identidad – Auditoria de Comunicaciones – Imagen Mental - Discordancia		X	X			X		X		X
Dowling (1986, 1993)	Imagen como función de <i>lo que la gente dice sobre la compañía</i> (imagen interpersonal, experiencia previa, comunicación del canal, imágenes superiores y subordinadas) y de <i>lo que la compañía dice sobre sí misma</i> (políticas formales, visión, cultura, comunicación empresa, imágenes de los empleados).						X				X
Sanz de la Tajada (1994)	Ideograma (identidad actual e ideal) – Identigrama – Imagograma			X			X	X	X		X
Rodríguez Del Bosque (1995a)	Personalidad – Identidad – Comunicación – Canales – Públicos – Imágenes – Actitudes – Comportamientos - Retroalimentación						X	X		X	X
Balmer (1996)	Filosofía – Personalidad – Identidad – Imagen y reputación						X	X	X		X
Marckwill y Fill (1997)	<i>Corporate Identity Management Process (CIMP)</i> : Personalidad – Identidad – Imagen (reputación)						X	X		X	X
Arranz (1997)	<i>Cubo de Identidad Corporativa</i> : 4 Fases de Actuación / 4Areas de Implicación / 4 Cuestiones Claves						X	X	X		X

(continúa en la página siguiente)

Figura 2.1: (continuación)

AUTORES	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS		Imagen del sector/ competidores	Imagen corporativa como punto de partida	Se centran ppalmente en el diseño de la empresa	Imagen como filosofía	Investigación de la empresa como punto de partida	Definen explícitamente el concepto de personalidad corporativa	Concepto de identidad como personalidad	Concepto de identidad como reflejo de la personalidad	Definición de objetivos de imagen
	CARACTERÍSTICAS GENERALES										
<b>Scheinsohn (1997)</b>	Personalidad y cultura – Atributos corporativos a comparar con el PGC – Atributos óptimos – Texto de identidad – Mapa de públicos – Matriz de Comunicación – Públicos - Imagen		X	X			X	X	X		X
<b>Van Riel (1997)</b>	<i>Programa de Política de Identidad Corporativa (PPIC)</i> , que organiza la comunicación en 10 fases.		X	X			X	X		X	X
<b>Villafañe (1998, 1999)</b>	Estrategia de imagen (auditoría de imagen) – Configuración personalidad – Gestión de la comunicación						X	X	X		X
<b>Capriotti (1999)</b>	Análisis del Perfil Corporativo – Definición del Perfil Corporativo – Comunicación del Perfil Corporativo		X	X			X	X	X		X
<b>Stuart (1999)</b>	Personalidad Corporativa – (Comunicación de la dirección) - Estrategia Corporativa (Comunicación de la dirección y corporativa) – Identidad Corporativa – (Comunicación de la dirección, de marketing e interpersonal) – Públicos – Imagen Corporativa - Reputación						X	X		X	X
<b>Balmer y Gray (2000)</b>	Identidad Corporativa – Comunicación – Públicos – Imagen – Ventaja competitiva		X				X		X		X
<b>Zinkhan, et al. (2001)</b>	Esfera de influencia interna y controlable y Esfera de influencia externa y no controlable – Imagen corporativa		X	X			X	X		X	X

(continúa en la página siguiente)

Figura 2.1: (continuación)

<b>AUTORES</b>	<i>Describen específicamente un proceso de comunicación</i>	<i>Define explícitamente a las audiencias</i>	<i>Percepción de la compañía por parte de los empleados</i>	<i>Definen la existencia de diversas imágenes</i>	<i>Consideran influencias no controlables</i>	<i>Incluyen explícitamente el efecto sobre los públicos</i>	<i>Estudio posterior de la imagen pública</i>	<i>Variable reputación como concepto diferente a imagen</i>
<b>Kennedy (1977)</b>			X		X			
<b>Joan Costa y el CIAC (1977)</b>	X			X				
<b>Ulrich (1983)</b>	X	X						
<b>Berstein (1986)</b>	X	X					X	
<b>Oriol (1987)</b>								
<b>Chaves (1988)</b>	X			X	X	X	X	X
<b>Abratt (1989)</b>		X						
<b>Hernández Mogollón (1991)</b>	X					X	X	
<b>Cappriotti (1992)</b>	X						X	
<b>Ind (1992)</b>	X						X	
<b>Dowling (1986, 1993)</b>	X		X		X			

(continúa en la página siguiente)

Figura 2.1: (continuación)

<b>AUTORES</b>	<i>Describen específicamente un proceso de comunicación</i>	<i>Define explícitamente a las audiencias</i>	<i>Percepción de la compañía por parte de los empleados</i>	<i>Definen la existencia de diversas imágenes</i>	<i>Consideran influencias no controlables</i>	<i>Incluyen explícitamente el efecto sobre los públicos</i>	<i>Estudio posterior de la imagen pública</i>	<i>Variable reputación como concepto diferente a imagen</i>
<b>Sanz de la Tajada (1994)</b>	X	X					X	
<b>Rodríguez Del Bosque (1995a)</b>	X	X		X	X	X	X	
<b>Balmer (1996)</b>	X		X		X	X	X	X
<b>Marckwill y Fill (1997)</b>	X			X	X		X	X
<b>Arranz (1997)</b>	X				X			
<b>Scheinsohn (1997)</b>	X	X			X		X	
<b>Van Riel (1997)</b>	X	X					X	
<b>Villafañe (1998, 1999)</b>	X	X	X				X	
<b>Cappriotti (1999)</b>	X	X		X	X		X	
<b>Stuart (1999)</b>	X		X		X		X	X
<b>Gray y Balmer (2000)</b>	X	X	X		X	X		X
<b>Zinkhan, et al. (2001)</b>		X	X	X	X			

Fuente: *Elaboración propia*

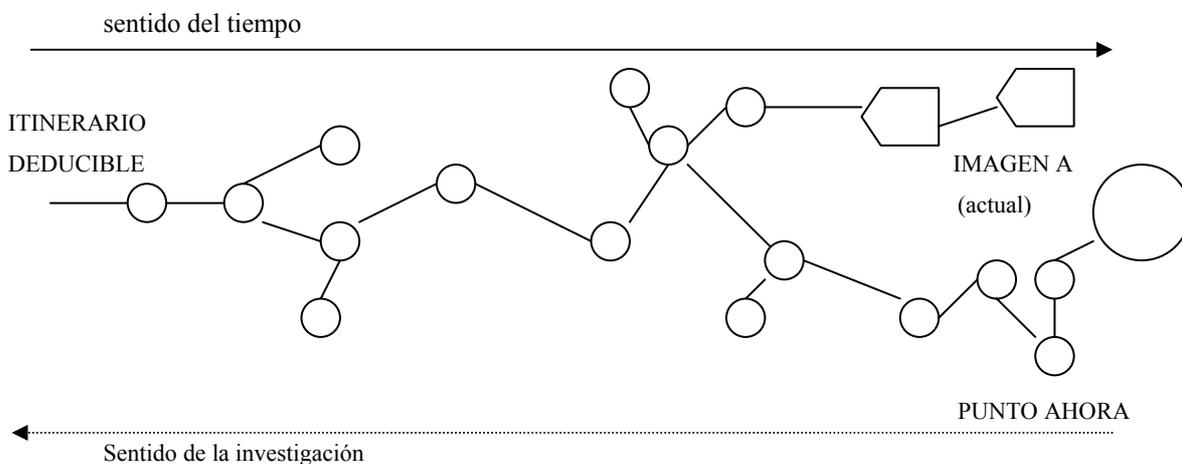
### 2.1.1 Estudio de la imagen de la empresa y los competidores como punto de partida

Tal y como se aprecia en la figura 2.1, los modelos de Costa (1977), Cappriotti (1992), Ind (1992), Van Riel (1997) y Cappriotti (1999) parten del estudio de la imagen de la empresa y los competidores como punto de partida. Se trata de llevar a cabo un análisis de la situación inicial que permita detectar debilidades o puntos fuertes de imagen, para lo cual se debe obtener información de las audiencias externas. Un caso especial lo constituye el modelo de Oriol (1987), cuya fase de investigación se centra en recoger la evolución del diseño corporativo.

En concreto, Costa y el CIAC (1977) proponen obtener información de las audiencias al objeto de conocer la imagen pública de la empresa, causas de la misma, audiencias preferentes y expectativas. Se debe construir, por otra parte, el Modelo de Imagen del Sector y el de Imagen Prospectiva. Si la empresa está en funcionamiento se diseñará también el Modelo de Imagen Acumulada.

En el caso de la *imagen acumulada e imagen sectorial* se pone en marcha una búsqueda retrospectiva (véase figura 2.2), de los efectos a las causas, al objeto de llegar a un inventario de datos que definan la situación actual de la empresa. Se debe dar respuesta a tres preguntas: ¿cuál es la imagen del sector/empresa? ¿por qué es así esta imagen? ¿cuáles son las expectativas de las audiencias?.

Figura 2.2: Sentido retrospectivo de la investigación sobre imagen



Fuente: Costa (1977)

La *imagen prospectiva* supone definir objetivos de imagen, aspecto que será tratado en un apartado posterior. Surge de todo ello un Modelo Total que trata de obtener los tres perfiles de imagen, analizar los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos, redefinir la imagen a implantar y organizar el proceso de implantación como paso previo a la ejecución.

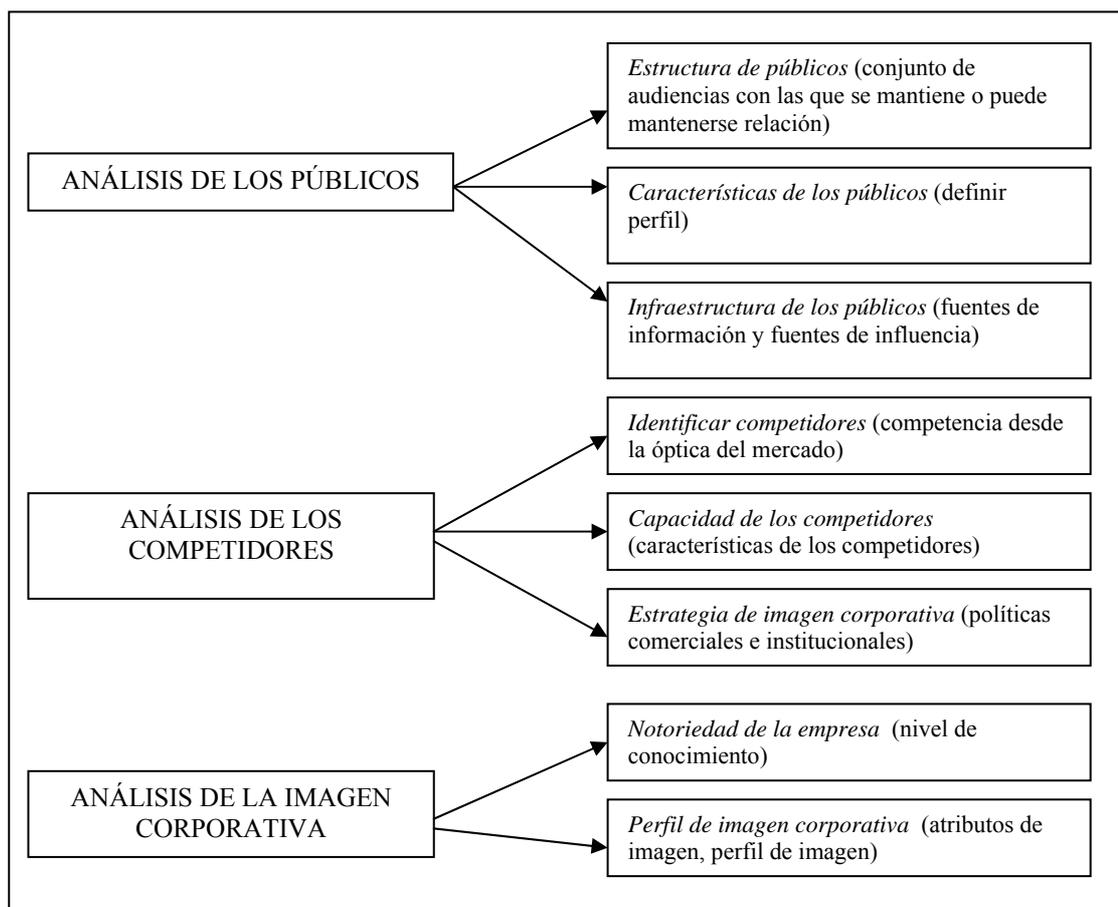
Ind (1992) y Cappriotti (1992) también consideran necesario partir del estudio de la imagen actual de la organización y el sector. En concreto, Cappriotti (1992) se apoya en tres índices:

- a) Índice de notoriedad, para ver si los públicos tienen conocimiento de la existencia de la organización.
- b) Índice de contenido, para averiguar la intensidad y dirección de la imagen analizando las actitudes de los públicos.
- c) Índice de motivación, para determinar cuáles son los rasgos motivacionales que más valora el público.

El mismo autor establece una nueva aportación planteando un esquema global de actuación (Cappriotti, 1999). Parte de la definición del perfil corporativo, para lo cual se requiere un análisis de la empresa de carácter interno y externo. Con este último se pretende obtener la suficiente información sobre los públicos vinculados a la empresa, estrategias de los competidores, notoriedad y perfil de imagen para poder tomar decisiones acerca del perfil de identificación corporativo que utilizará la organización (Cappriotti, 1999; 169). Todo ello se recoge en la figura 2.3.

Por otra parte, Van Riel elabora un Programa de Política de Identidad Corporativa (PPIC), entendido como “un enfoque sistemático, a largo plazo, del total de las actividades de comunicación de la organización (en sentido amplio como estricto). Su meta es lograr que la empresa alcance una posición de partida positiva (directa e indirecta) en relación a los públicos con quienes mantiene relaciones de dependencia, al mejorar la familiaridad y la apreciación de las intenciones de la organización” (Van Riel, 1997; 128). Las primeras fases del programa se centran en definir la posición actual, para lo cual se requiere un análisis de los competidores y una investigación de la imagen externa.

Figura 2.3: *Etapas del análisis externo*



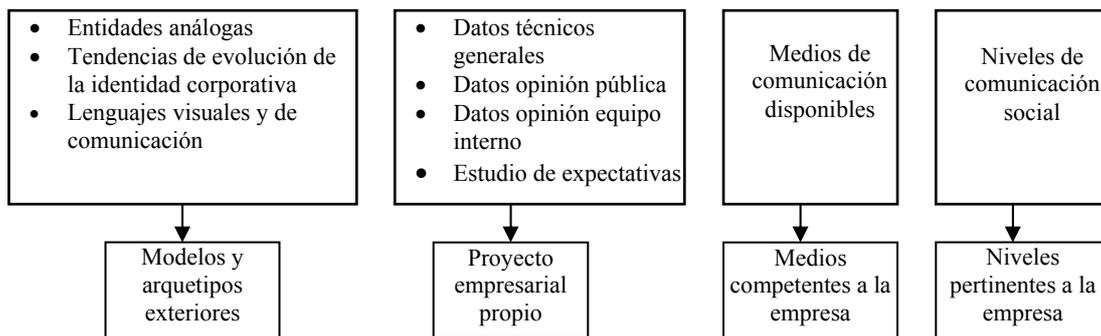
Fuente: Cappriotti (1999)

Se debe partir de un claro retrato de los públicos objetivo más importantes de los cuales depende la empresa y sobre los que desea influir. Así mismo, se deben conocer y entender las imágenes que estas audiencias tienen de la organización. Con relación a los competidores, se atenderá principalmente a información pública. Los atributos, ya sean reales o fantaseados, que los públicos asocian al perfil de todas las empresas análogas constituyen lo que Scheinsohn (1997) denomina Paradigma Genérico Corporativo.

Por otra parte, Hernández Mogollón (1991), Gray y Balmer (2000) y Zinkhan, et al. (2001) añaden en su modelo la imagen del sector y del país, no como puntos de partida, sino como variables exógenas que afectan a la imagen corporativa. En concreto, la imagen sectorial se considera un filtro a través del cual se percibe la imagen de una compañía, mientras que la imagen de la nación adquiere importancia en el caso de empresas que operan en varios países.

El caso especial comentado anteriormente es el de Oriol (1987). Tal autor elabora un modelo cuyo objetivo es adecuar lo máximo posible la identidad corporativa, entendida como imagen pública, y el diseño de la empresa. La creatividad formal debe fundamentarse en una creatividad conceptual, para lo cual debe prestarse especial atención a la fase de investigación. Tal y como se recoge en la figura 2.4, el estudio de los lenguajes visuales adquiere un papel relevante.

Figura 2.4: Fase de investigación de Oriol (1987)



Fuente: Oriol (1987)

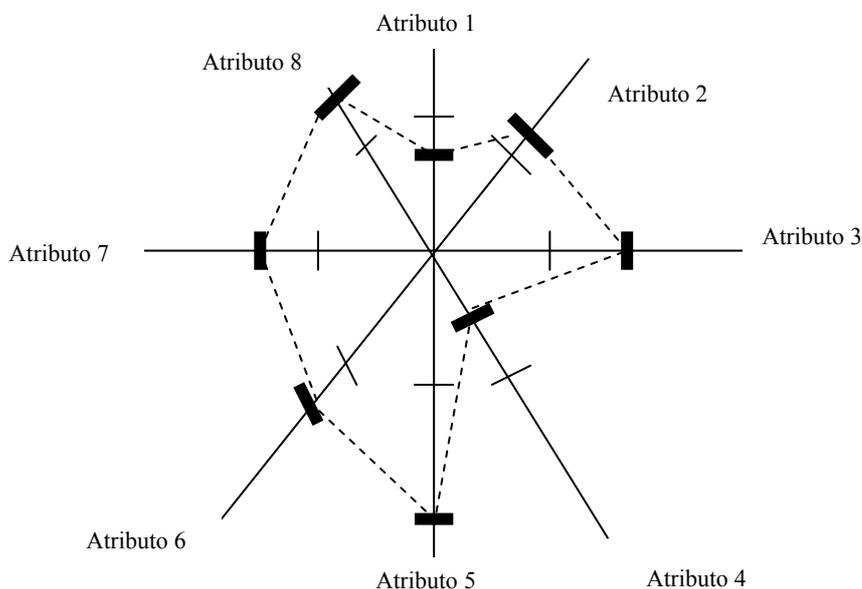
### 2.1.2 Estudio de la imagen de la empresa como paso previo a la toma de decisiones

Berstein (1986), Sanz de la Tajada (1994) y Zinkhan, et al. (2001) parten en sus modelos de la investigación de la imagen de empresa sin hacer mención a la imagen de los competidores. Se aprecia no obstante una importante diferencia entre ellos pues Berstein (1986) hace hincapié en la imagen de la empresa percibida por lo directivos mientras que Sanz de la Tajada (1994) y Zinkhan, et al. (2001) consideran que lo correcto es obtener información de los públicos.

Berstein (1986) elabora el método de la telaraña, que consiste en representar gráficamente las dimensiones básicas de la personalidad empresarial o dimensiones de imagen. Es necesario que la dirección mantenga una sesión de trabajo en la cual se pongan de manifiesto aquellos atributos de la organización más relevantes. Posteriormente, la relación de atributos debe simplificarse hasta llegar a ocho valores, representados en una rueda de ocho radios, debidamente ponderados en una escala de

nueve puntos. Se recogerán dos ponderaciones, la evaluación personal de la dirección y cómo ésta percibe que el público evalúa los atributos (ver figura 2.5).

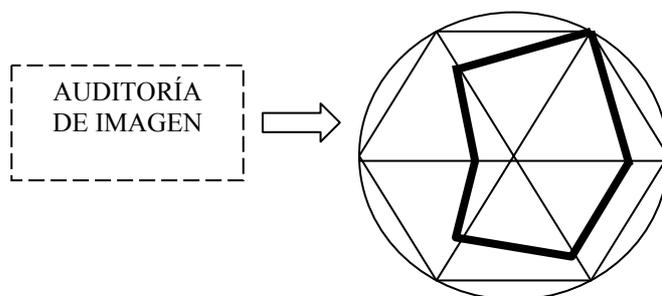
Figura 2.5: Método de la telaraña



**Fuente:** Berstein (1986)

Por otra parte, Sanz de la Tajada define el imagograma empresarial, que refleja el perfil de imagen a conseguir. Para diseñarlo se parte de un análisis previo del estado actual de la imagen corporativa para establecer, a partir de él, los atributos de identidad susceptibles de ser convertidos en atributos de imagen. En el mismo se representan dos polígonos (véase figura 2.6), el estado actual de la imagen percibida y el objetivo de imagen a conseguir.

Figura 2.6: Imagograma ideal y actual



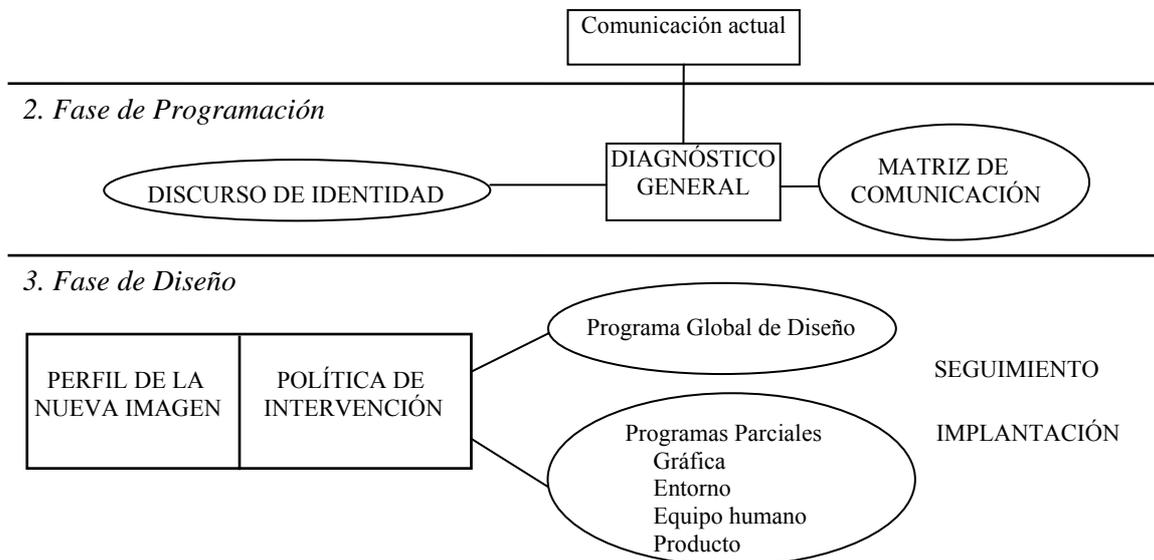
**Fuente:** Sanz de la Tajada (1994)

### 2.1.3 Consideración del diseño como elemento clave

Tal y como ya se ha comentado, la clave del modelo de Oriol (1987) es el diseño. En la primera fase se tratarán de buscar datos que permitan confeccionar el perfil de la Imagen de Empresa. Con tales datos se pasa a la fase de programación, de la que se derivará el Discurso de Identidad y la Matriz de Comunicación, cuya información permitirá efectuar un Diagnóstico General, tanto de la situación actual de la comunicación y la identificación de la empresa como de las nuevas perspectivas, sobre el perfil de la nueva imagen y la política de intervención. Con todo ello se desarrolla un Programa Global de Diseño y los diversos Programas Parciales de cada área. Hay que tener en cuenta en este sentido la cada vez mayor participación de equipos multidisciplinares, compuestos por semiólogos y sociólogos, entre otros, además de los tradicionales diseñadores gráficos (véase figura 2.7).

Figura 2.7: Modelo de Oriol

1. Fase de Investigación (véase figura 2.4)

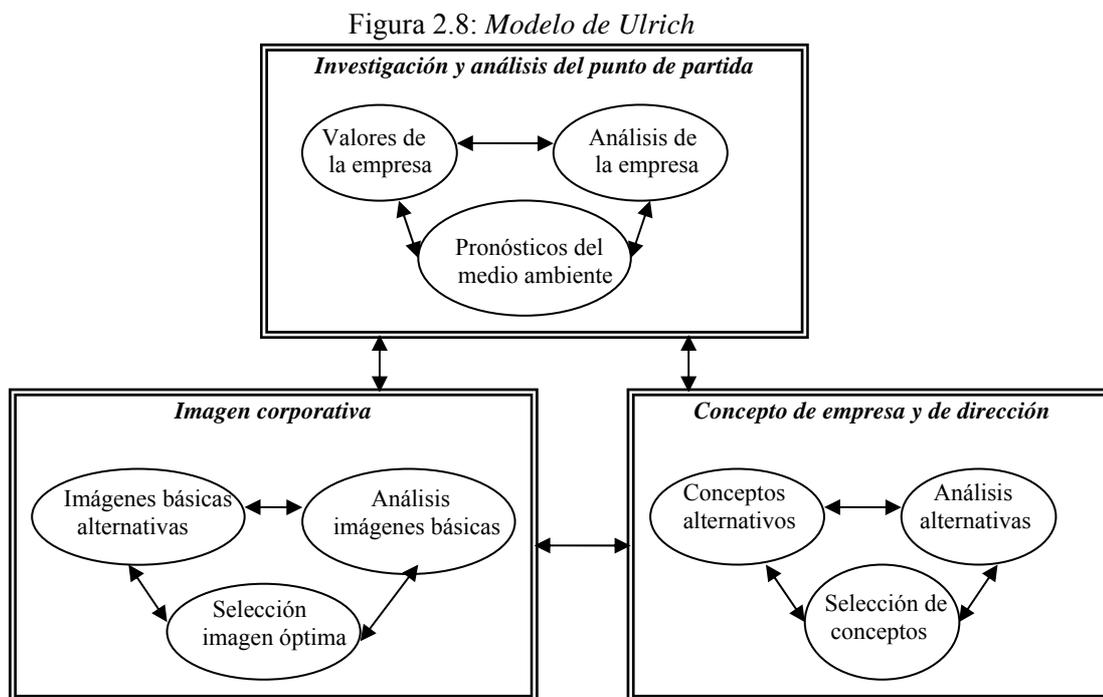


Fuente: Oriol (1987)

### 2.1.4 Imagen como filosofía

En este apartado se cita el trabajo de Ulrich (1983), el único que considera la Imagen de Empresa o Imagen Básica la propia filosofía de la empresa y la parte más

general de la estrategia. Tal y como se aprecia en la figura 2.8, se debe partir de la empresa como un todo y seguir un proceso creativo, confeccionando un documento interno dirigido a los ejecutivos de cualquier nivel, colaboradores subordinados y gran público, que facilite la comprensión de los objetivos de la empresa y que actúe como elemento motivador de los distintos públicos que se relacionan con la organización.



Fuente: Ulrich (1983)

### 2.1.5 Investigación de la empresa como paso previo a la toma de decisiones

Para lograr que la imagen sea fiel reflejo de la realidad se debe partir de un profundo conocimiento de la empresa. En este punto coinciden todos los modelos recogidos en la figura 2.1. Las diferencias entre los mismos se hallan en que, en un principio (modelos de Kennedy, Costa y Oriol), se tomó como punto de partida el estudio del interior empresarial, sin acuñar ningún término específico para referirse al mismo. A partir de entonces comenzó a afirmarse que las organizaciones tenían una personalidad la cual, para algunos autores, constituía su identidad. Todo ello se analizará en los siguientes apartados.

### **2.1.6 Definición explícita de la personalidad corporativa**

En primer lugar, el término “personalidad” se definió de manera explícita en el modelo de Berstein (1986). A partir de entonces, otros autores como Abratt (1989), Hernández Mogollón (1991), Sanz de la Tajada (1994), Rodríguez Del Bosque (1995a), Balmer (1996), Marckwick y Fill (1997), Arranz (1997), Scheinsohn (1997), Van Riel (1997), Villafañe (1998, 1999), Cappriotti (1992, 1999) y Stuart (1999), dejaron constancia en sus modelos que las empresas poseían una personalidad, necesariamente analizada en la primera parte del proceso de control de la imagen.

Puede hacerse al respecto una segunda clasificación de los modelos atendiendo a la definición que otorgan a la identidad. En concreto, Chaves (1988) y Gray y Balmer (2000) hablan directamente de la identidad corporativa para referirse a los propósitos, valores, cultura y atributos asumidos como propios por la empresa, en una clara alusión a la personalidad pero sin definir en ningún momento este concepto. Por su parte, Ind (1992), Sanz de la Tajada (1994), Balmer (1996), Arranz (1997), Scheinsohn (1997), Villafañe (1998, 1999) y Cappriotti (1992, 1999), entienden explícitamente la identidad como la personalidad de la empresa, mientras que el resto de autores la consideran un reflejo visible de la misma constituida por tres elementos: comportamiento, comunicación y simbolismo.

#### *a) Personalidad empresarial como identidad corporativa*

Diversos autores han relacionado la identidad con la personalidad empresarial. En concreto, Cappriotti (1992) incluye en la identidad el estudio de la cultura actual, concepto también incluido en la definición de Arranz (1997), mientras que para Ind (1992) supone diseccionar la organización y estudiar su historia, valores, estructura, propietarios y líderes, entre otros aspectos, así como la forma en que tales factores actúan dentro de las distintas unidades y departamentos funcionales. La eficacia de la comunicación de la identidad y la estrategia corporativa se debe controlar en una etapa posterior, evaluando todas las formas de comunicación, internas y externas, y estudiando el impacto de las mismas sobre las percepciones que los públicos tienen de la empresa.

Sanz de la Tajada (1994) apuesta por realizar una auditoría de identidad conceptual y elaborar un esquema gráfico denominado ideograma. En su centro debe ubicarse la definición de la misión de la empresa, punto del que emanarán diversos radios, representativos de los atributos de identidad más sobresalientes debidamente ponderados (entre 0 y 1) en relación a la situación actual. Así se constituye el ideograma, que adopta la forma de un polígono irregular (semejante a la figura 2.6). La circunferencia exterior marca el límite ideal (ponderación igual a la unidad), al que debe tender cada uno de los atributos en el largo plazo.

El análisis de la identidad corporativa constituye el estudio de la autoimagen (Villafañe, 1998, 1999), es decir, la percepción que una empresa tiene sobre sí misma. Incluye un análisis situacional, cultura corporativa, estrategia de recursos humanos y clima interno. Se llevará a cabo mediante técnicas de observación y cualitativas (análisis de contenido y entrevistas) y criterios de cuantificación (modelo de puntuaciones máximas a obtener para cada área en estudio y para cada variable a evaluar en cada área). El resultado final es un Informe de Situación de Áreas y un Informe General de Situación.

#### *b) Personalidad empresarial versus identidad corporativa*

Cuando se introdujo el concepto de identidad se tendía a relacionar éste con el diseño y la identificación corporativa. Esta perspectiva fue posteriormente ampliándose, de manera que la identidad se empezó a considerar un reflejo de la personalidad empresarial a través, no sólo del simbolismo, sino también de la comunicación y el comportamiento, constituyendo estos tres elementos el mix de identidad corporativa. Berstein (1986), Abratt (1989), Hernández Mogollón (1991), Rodríguez Del Bosque (1995a), Marckwill y Fill (1997), Van Riel (1997), Stuart (1999) y Zinkhan, et al. (2001) se enmarcan dentro de esta perspectiva.

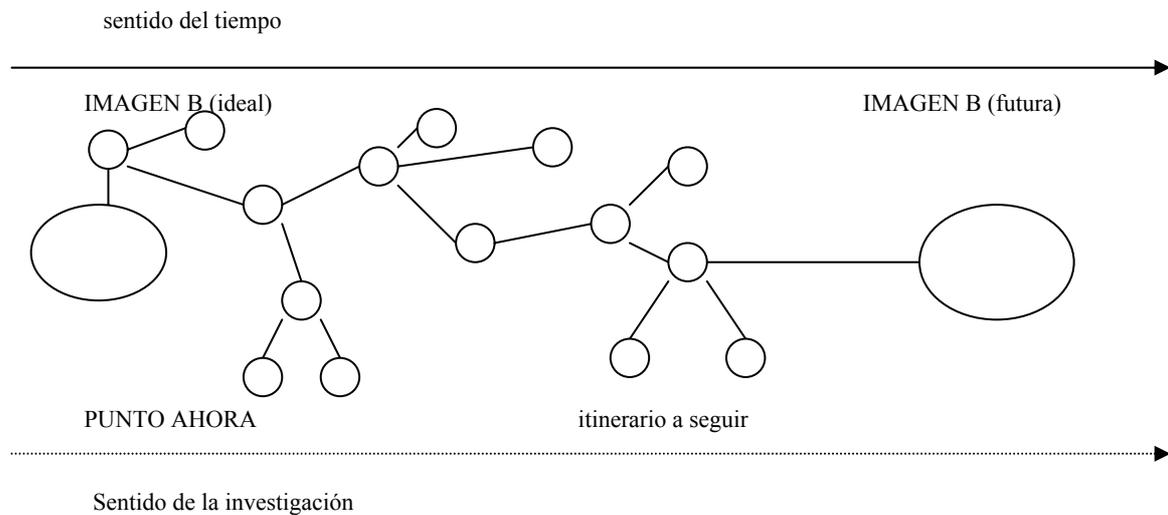
#### **2.1.7 Definición de objetivos de imagen**

A pesar de no ser un atributo diferenciador de los modelos expuestos en la figura 2.1, pues todos ellos lo presentan, se trata específicamente en un apartado para destacar su importancia en todo programa de control de la imagen. Las etapas previas de

investigación y análisis de la situación permiten obtener una relación de las características más relevantes de la empresa, que posteriormente serán comunicadas a las diversas audiencias. Constituyen lo que Scheinsohn (1997) denomina los atributos óptimos, que quedan reflejados en el Texto de Identidad.

Villafañe (1988, 1999) utiliza al respecto el término de imagen intencional o imagen deseada. Incluye el análisis de la identidad visual corporativa, cuyo resultado es el Informe de Identidad Visual, así como el estudio de la comunicación de la empresa. De este último estudio se derivan tres informes, el Informe de Comunicación Interna, el Informe de Comunicación de Marketing y el Informe de Comunicación Corporativa. Los pasos a desarrollar para llegar a la imagen deseada constituyen el Modelo de Imagen Prospectiva (Costa, 1977), que plantea dos cuestiones cuya resolución exige poner en marcha una búsqueda prospectiva, de las causas a los efectos (véase figura 2.9): ¿cuál será la nueva imagen a implantar?, ¿cómo proceder para implantar esa imagen?

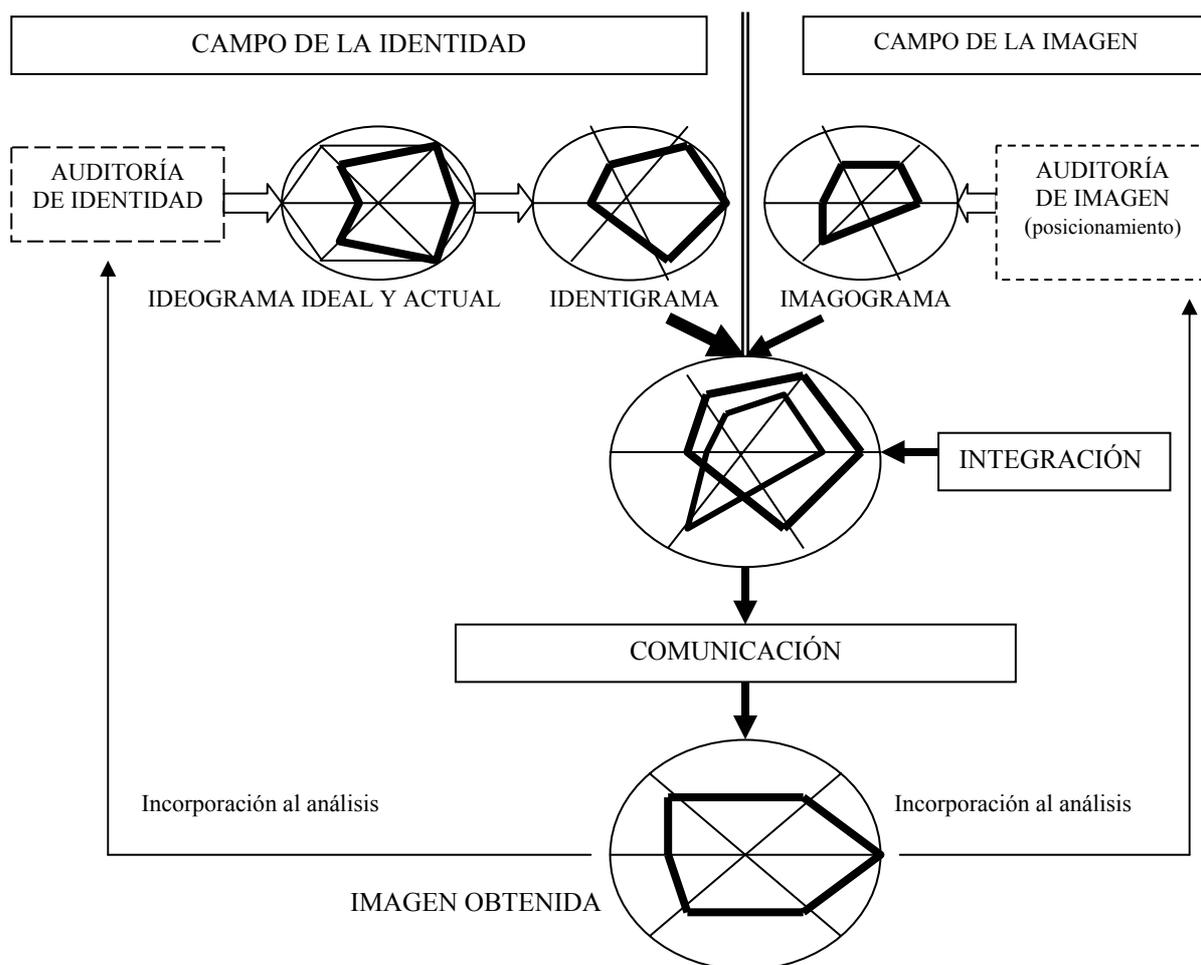
Figura 2.9: Sentido prospectivo de la investigación de imagen



**Fuente:** Costa (1977)

Por último, Sanz de la Tajada deriva los atributos de identidad a proyectar y fija objetivos de imagen atendiendo a los resultados de la puesta en común de las auditorías realizadas con anterioridad (véase figura 2.10).

Figura 2.10: Integración de la identidad y la imagen de Sanz de la Tajada



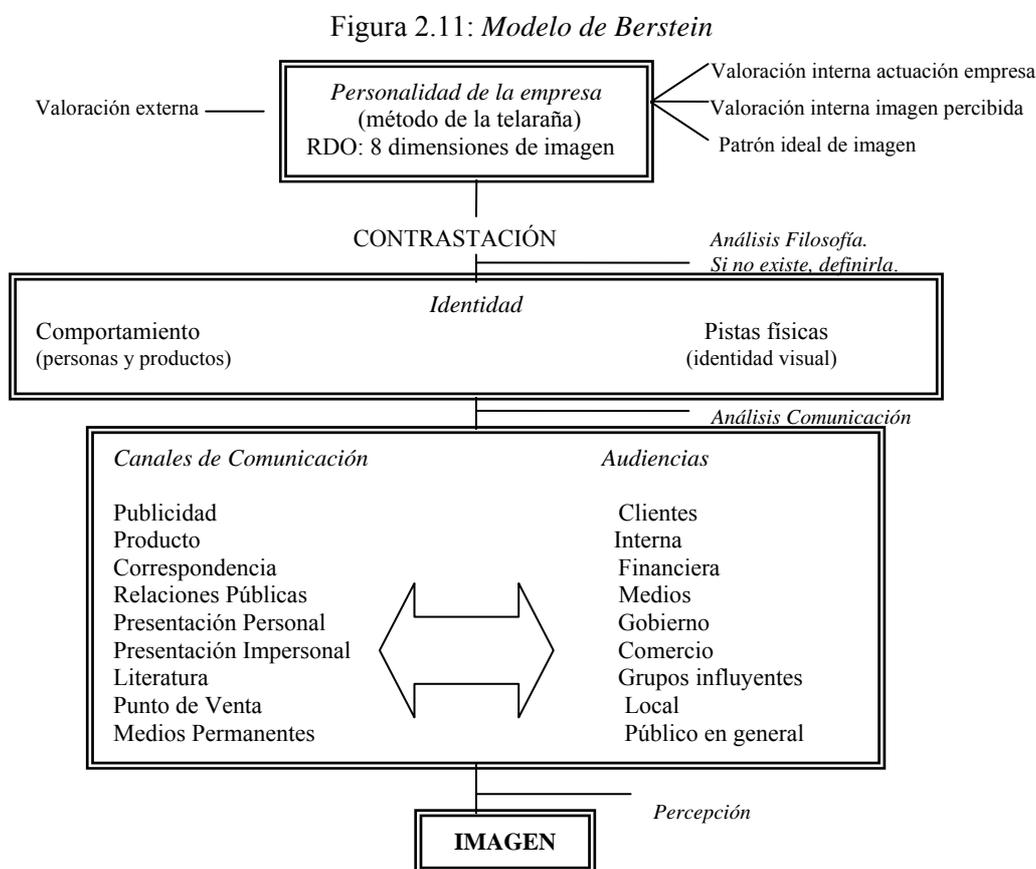
Fuente: Sanz de la Tajada (1994)

### 2.1.8 Descripción de un proceso de comunicación

Una vez definido el objetivo de imagen se debe poner en marcha un proceso de comunicación. Este punto, analizado en mayor o menor grado de detalle, lo tienen en cuenta todos los modelos excepto el de Kennedy (1977) y Zinkhan, et al. (2001). Kennedy (1977) únicamente habla de las políticas de la compañía como generadoras de imagen. Por su parte, Zinkhan, et al. (2001) describen los aspectos internos y externos que generan la imagen pública. En concreto, una empresa puede crear su imagen actuando sobre los factores internos (personalidad corporativa, identidad corporativa, imagen de marca, relaciones públicas, personal de contacto, publicidad e internet), que son totalmente controlables. A través de ellos es capaz de influir sobre los factores externos (imagen del sector, imagen del país de origen, boca oreja y publicity), que escapan a su control.

### 2.1.9 Definición explícita de las audiencias

En la mayoría de los modelos se deja constancia de la heterogeneidad del mercado, que lleva a la diferenciación de las audiencias y a la elaboración de mensajes clave, “resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planeamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a dicho público, con el objeto de conseguir un impacto determinado” (Scheinsohn, 1997; 123). Para ello se diseñan inventarios de audiencias o matrices que incluyen los diversos grupos de públicos y los instrumentos de comunicación susceptibles de ser utilizados (véase figura 2.11).



Fuente: Adaptado de Berstein (1986)

### 2.1.10 Percepción de los empleados como una variable del modelo

Dentro de la descripción del proceso de comunicación y de la definición de los públicos se considera a los empleados un grupo también objetivo. En algunos casos se hace una distinción entre público interno y externo (Rodríguez Del Bosque, 1995a) y en otros se considera dentro de la relación de audiencias (Abratt, 1986; Berstein, 1986). No obstante, en este apartado se citan específicamente los modelos que consideran la percepción de la compañía por parte de los empleados una variable más que afecta a la imagen externa, en concreto el modelo de Kennedy (1977), Dowling (1993), Balmer (1996), Stuart (1999), Gray y Balmer (2000) y Zinkhan, et al. (2001). Tal y como se observa en las figuras 2.12 y 2.13, las políticas formales de la compañía se comunican a los empleados, elementos clave en el proceso de formación de la imagen, quienes se formarán una impresión de la empresa en la que trabajan que transmitirán a los públicos externos. Gray y Balmer (2000) consideran el comportamiento de los empleados hacia otros públicos una herramienta de comunicación de carácter primario. En este mismo sentido, Zinkhan, et al. (2001) consideran a los empleados un público objetivo primario, cuya satisfacción repercutirá en la proyección de una imagen positiva de la compañía en la que trabajan.

Figura 2.12: *Modelo de Kennedy*

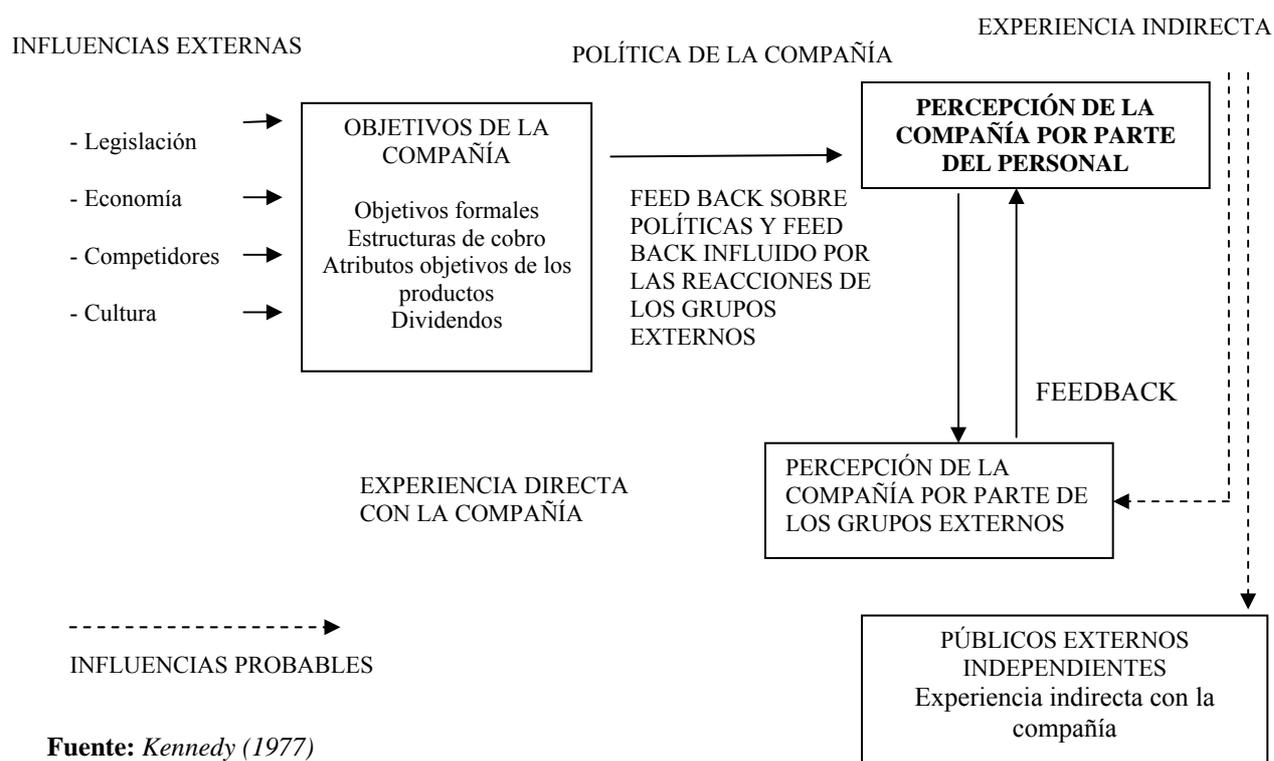
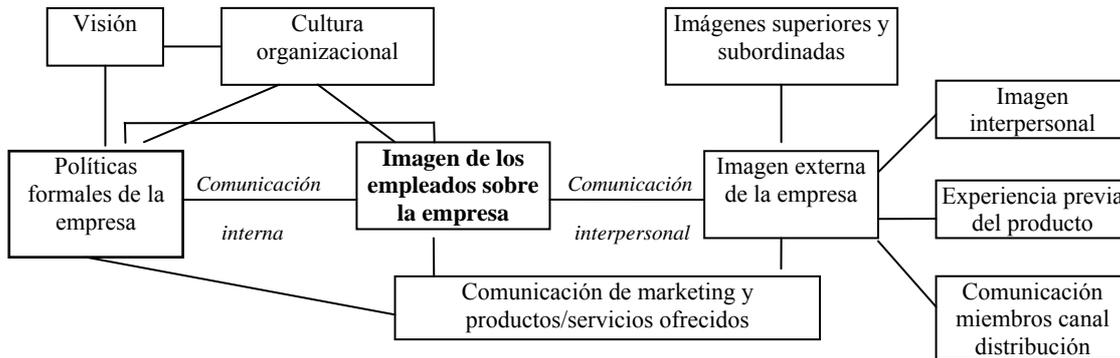


Figura 2.13: Modelo de Dowling



Fuente: Dowling (1993)

### 2.1.11 Definición de la existencia de diversas imágenes

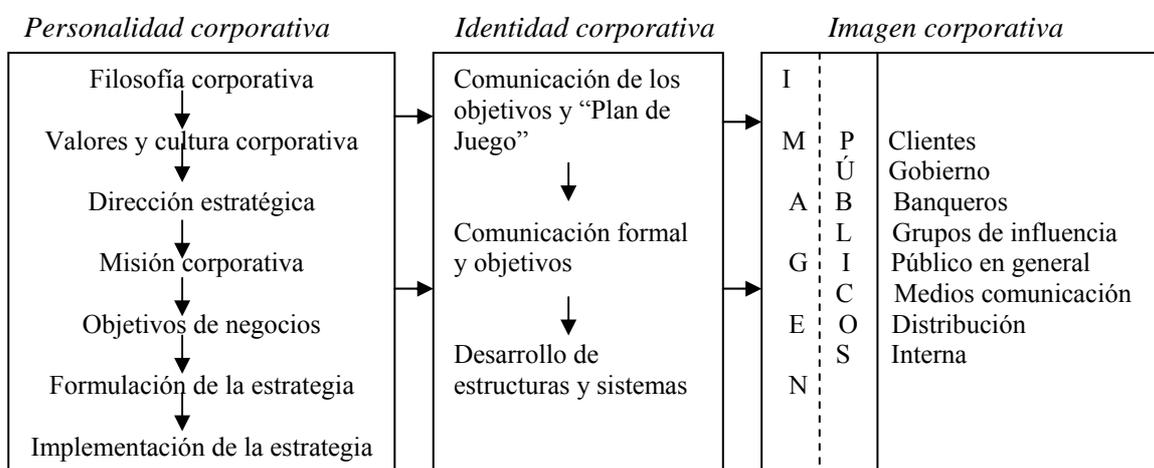
No existe una sola imagen sino un elevado número, llamadas imágenes satélite o microimágenes, portadoras de rasgos y características concretas de la empresa y una imagen núcleo que coordina a todas ellas, portadora de rasgos y características universales (Rodríguez Del Bosque, 1995a). En este mismo sentido, Cappriotti (1999) define la existencia de un Perfil de Identificación Corporativa (PIC) de carácter global y de un PIC específico para cada público, que incluye cada uno de los atributos que cada uno considere como básicos. Por otra parte, Marckwill y Fill (1997) también ponen de manifiesto que las diversas audiencias van a tener diferentes percepciones de la organización según las pistas de identidad proyectadas, pero se diferencian de las anteriores aportaciones en que, en este caso, consideran la no existencia de una imagen única, uniforme y consistente para todos los públicos.

Por último, Zinkhan, et al. (2001) establecen que la imagen es un concepto inherentemente multidimensional pues una empresa tendrá más de una imagen dependiendo de la interacción que tenga con sus públicos. No obstante, pueden desarrollarse varias estrategias de imagen: imagen única que se centra en un atributo importante para todos los stakeholders; imagen única que se centra en el público objetivo más importante; imagen única que combina dos o más atributos; múltiples imágenes dirigidas a los distintos públicos.

### 2.1.12 Consideración de influencias no controlables

Stuart (1999), tras una revisión de algunos modelos previos, se centró en el modelo de Abratt (1989) y comentó ciertos aspectos a mejorar. En concreto, señalaba que más que un proceso de dirección de la imagen se debe hablar de un proceso de dirección de la identidad, pues la imagen no puede ser generada como tal. Por otra parte, el modelo se desarrolla únicamente desde el punto de vista de la empresa, pues sólo se tienen en cuenta las comunicaciones planeadas y no contempla otras influencias no controlables (véase figura 2.14).

Figura 2.14: Modelo de Abratt (no considera comunicaciones no controlables)



Fuente: Abratt (1989)

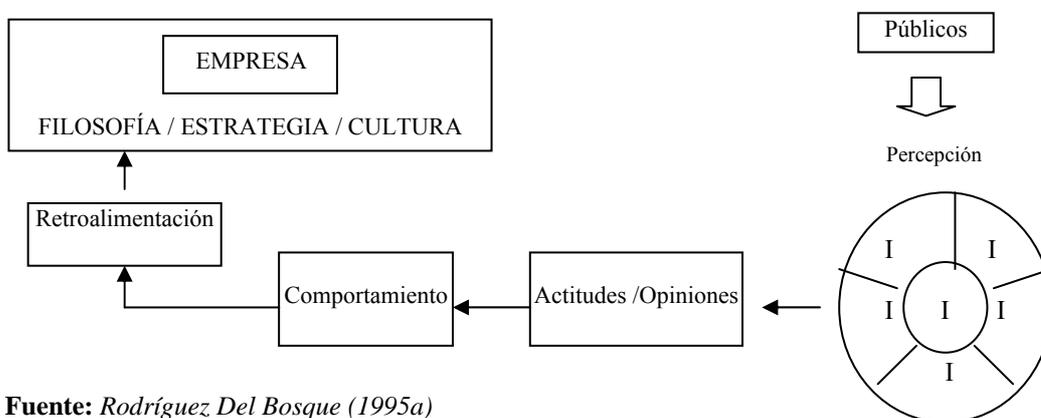
Tales críticas pueden extenderse a otros modelos, que tratan de explicar cómo la empresa puede formar su imagen obviando que ésta la configuran los públicos a partir de todas las comunicaciones recibidas sobre la misma, tanto controlables como no controlables. Este detalle sí lo han tenido en cuenta Kennedy (1977), Rodríguez Del Bosque (1995a), Arranz (1997) y Stuart (1999), quienes introducen las comunicaciones interpersonales y la influencia de las opiniones de otras personas, al igual que Dowling (1993), quien también considera la experiencia previa con el producto y la comunicación con miembros del canal de distribución. Scheinsohn (1997) define en este sentido los mensajes no intencionados y pistas no planeadas, añadiendo Marckwill y Fill (1997) las influencias medioambientales, llamadas por Cappriotti (1999; 71) influencias del entorno de la entidad (macroentorno y microentorno). A estas fuentes de



Dicho autor define asimismo el OPIC, instrumento permanente de evaluación y control de la imagen de las organizaciones que consta de dos elementos, una base de datos relacional y una parrilla de análisis de la imagen corporativa.

Se pone en marcha por otra parte un proceso de retroalimentación o feed back, que constituye el elemento estabilizador de todo el sistema. En este sentido, y siguiendo a Rodríguez Del Bosque (1995a), la retroalimentación permite por un lado dotar de dinamismo a las comunicaciones y, por otro, reaccionar y corregir las desviaciones de imagen detectadas. Constituye pues un proceso cíclico que evoluciona sobre la base de su continua retroalimentación (Cappriotti, 1992). Todo ello se refleja en la figura 2.16.

Figura 2.16: *Proceso de retroalimentación*



Fuente: Rodríguez Del Bosque (1995a)

#### 2.1.14 Inclusión de la variable reputación como concepto diferente a la imagen

Muchos autores han considerado los términos de imagen y reputación como sinónimos. No obstante, Balmer (1996), Marckwill y Fill (1997), Stuart (1999) y Gray y Balmer (2000) los consideran elementos relacionados pero diferenciados, de manera que la reputación se constituye por la acumulación de impactos sobre la identidad de la empresa, así como por posibles transacciones y contactos directos con la misma. En opinión de Stuart (1999), una fuerte actuación corporativa y financiera convertirá la imagen en reputación.

Como conclusión puede decirse que los modelos de imagen analizados parten, en términos generales, de una primera etapa de investigación de la personalidad

empresarial, como paso previo para el diseño de la comunicación. Es importante definir un inventario de audiencias y elegir los medios y mensajes más adecuados en cada caso, proyectando los atributos de identidad más acordes con los intereses y expectativas de cada público con la organización. La investigación sobre la imagen culmina el programa de identidad y permite corregir cualquier desviación detectada entre la imagen deseada y la pública. La necesidad de acudir a los públicos para cuantificar la imagen exige estudiar el procesamiento de la información y las posibilidades de medida. Todo ello se desarrolla en el siguiente apartado.

## **2.2 LA PERCEPCIÓN DE LOS PÚBLICOS. MEDIDA DE LA IMAGEN**

Los públicos ponen en marcha un complejo proceso de selección, organización e interpretación de información que les lleva a una imagen de mayor o menor elaboración. Estas cuestiones, junto con las técnicas de medida más utilizadas en la práctica se estudian a continuación.

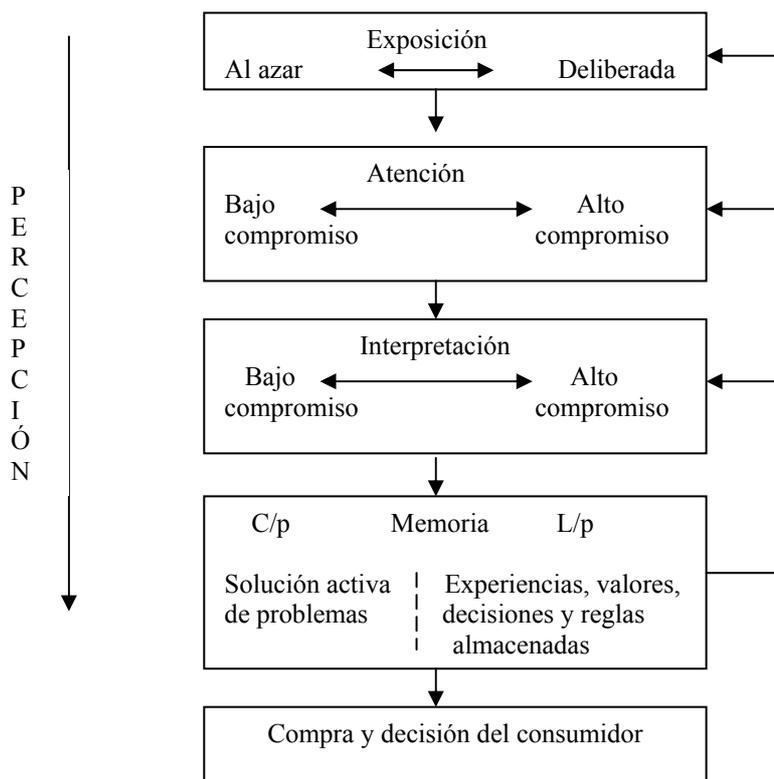
### **2.2.1 Procesamiento de la información por parte de los públicos**

En el presente apartado se analizan diversas aportaciones relativas al modo de interpretar y evaluar la información por parte de los públicos. Partiendo de las fases del procesamiento de la información y la diferencia entre las decisiones de alta y baja implicación, nos centramos posteriormente en el ámbito de la imagen para definir sus niveles de desarrollo, concluyendo con la descripción de los modelos de redes asociativas en la memoria centrados en el ámbito de la marca e imagen corporativa.

#### *a) Procesamiento de la información. Decisiones de alta y baja implicación*

El procesamiento de la información incluye una serie de etapas sucesivas a través de las cuales los estímulos se convierten en información y se retienen en la memoria. En concreto, Hawkins, Best y Coney (1994) describen cuatro fases principales: exposición, atención, interpretación y memoria (véase figura 2.17), a las que Van Riel (1997), siguiendo a McGuire (1976), añade la aceptación, situada entre las que él denomina etapas de comprensión y de retención. Para que un estímulo impacte al receptor y provoque el efecto deseado se deben completar todas las fases.

Figura 2.17: Fases del procesamiento de la información



**Fuente:** Hawkins, Best y Coney (1994)

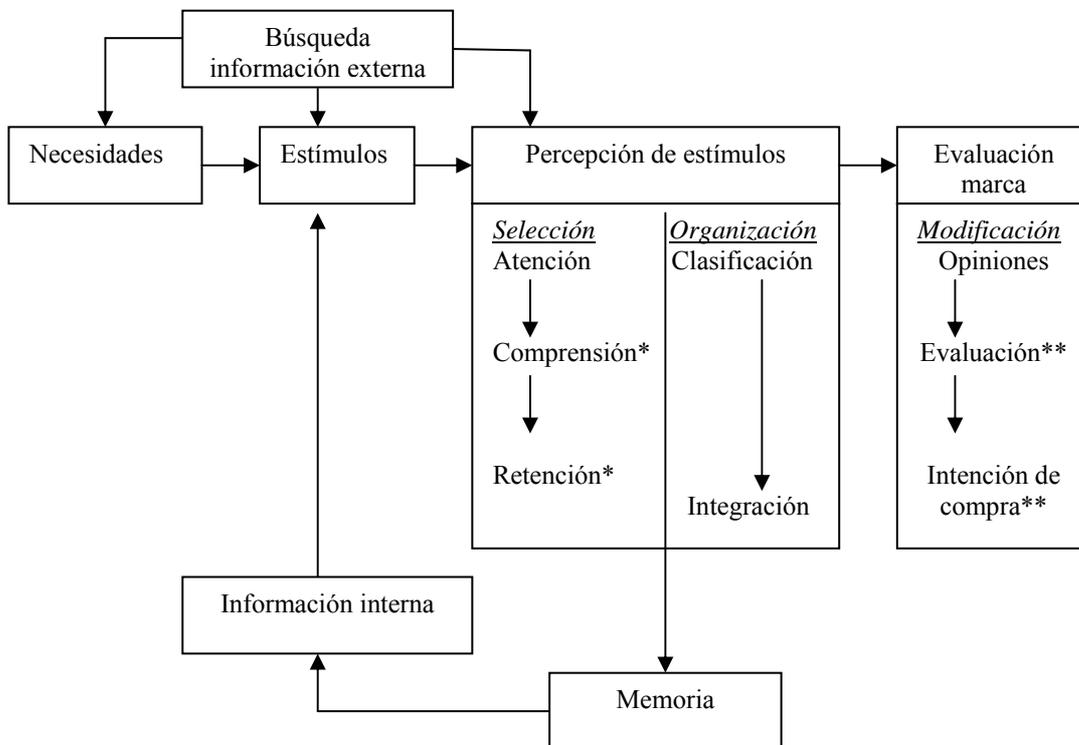
Por otra parte, la influencia de la información transmitida durante el proceso de comunicación y la fuerza de las asociaciones en la mente varían según cómo sea codificada y almacenada la información de manera que, cuanto más se piensa y se elabora la información sobre un objeto, cuanto más familiar y conocida es una marca, más fuertes serán las asociaciones formadas ( Craik y Lockhart, 1972; Craik y Tulving, 1975; Low y Lamb Jr, 2000).

En diversas investigaciones se han puesto de manifiesto a nivel teórico y empírico los beneficiosos efectos del conocimiento y la relación con una compañía en términos de imagen, en el sentido de que la repetida exposición a un objeto supone una evaluación más favorable del mismo, o que los individuos que tienen una mayor relación y mayores conocimientos sobre una empresa tienden a valorarla más positivamente y presentan una mejor predisposición hacia ella (Zajonc, 1968; Simon y Arndt, 1980; Worcester y Lewis, 1989; Holden y Lutz, 1992; Turban y Greening, 1996; Holden y Vanhuele, 1999; Low y Lamb Jr, 2000; Lewis, 2001). Además, las empresas

que realizan mucha publicidad tiene mejores ratios de impresión global (Kilbourn y Mowen, 1986; Winters, 1986, 1988). Dicha afirmación también es defendida por autores que han centrado sus estudios en el análisis de las ventajas de la empresa pionera en un mercado frente a posteriores entrantes. Por ejemplo, Kardes y Kalyanarama (1992) y Alpert y Kamins (1994) proponían la mayor familiaridad hacia la marca pionera, pues los públicos han estado expuestos a ella en primer lugar, lo cual redundaría en una actitud más favorable y mayor preferencia hacia la misma.

Continuando con el procesamiento de la información, Assael (1987) hizo una distinción entre las decisiones de alta o baja implicación. Las diferencias se encuentran principalmente en la selección y evaluación de la marca. En las decisiones de baja implicación se tratan de minimizar los esfuerzos relacionados con el procesamiento de la información, se efectúa una recepción pasiva y se prescinde de analizar con detalle la información recibida, de manera que la decisión se toma sobre la base de estímulos secundarios o superficiales (véase figura 2.18).

Figura 2.18: *Procesamiento de la información en decisiones de alta y baja implicación*



\* Sólo en decisiones de alta implicación

\*\* En decisiones de alta implicación. En decisiones de baja implicación el orden se altera

**Fuente:** Assael (1987)

Puede encontrarse cierta relación entre el modelo de Assael (1987) y el modelo de probabilidades de elaboración de Petty y Cacciopo (1986). Dichos autores afirmaron que la información podía ser procesada en distintos niveles de elaboración cognitiva, definiendo al respecto una teoría general de cambio de actitud o persuasión según la cual los individuos, en función de determinados condicionantes, adoptan dos tipos de estrategias interinfluyentes en el procesamiento, una central y otra periférica.

La ruta central aparece cuando el receptor intenta realizar una evaluación racional del contenido del mensaje, analizando argumentos, evaluando sus consecuencias y comparándolos con sus conocimientos previos (Rodríguez Del Bosque, De la Ballina y Santos, 1998). El receptor realiza un esfuerzo para elaborar la información, de forma que esta mayor implicación conduce a actitudes más estables y a un mayor grado de recuerdo y fidelidad. El empleo de esta ruta es más eficaz cuanto más implicado esté el receptor con el producto anunciado. En cambio, la ruta periférica se apoya en elementos más externos, tales como el atractivo de la fuente o la música, entre otros, claves heurísticas que la gente acepta sin que sea necesario ningún esfuerzo de elaboración. Como resultado, se obtiene una aceptación temporal del mensaje, actitudes inestables y una sensación de agrado que decrece con el tiempo.

MacInnis y Price (1987) estudiaron el procesamiento de la imagen caracterizándolo como un proceso en el que la información se representa de forma “gestáltica” en la memoria. Definen las imágenes a bajos niveles de elaboración cognitiva y las imágenes de alta elaboración, relacionándolas con el comportamiento del consumidor y la elección de compra. En concreto, la información procesada a bajos niveles, por ejemplo el retrato mental de un objeto, puede implicar sólo reconocimiento, mientras que el procesamiento a un mayor nivel envuelve la activación e integración de datos de múltiples estructuras de conocimiento y conlleva la posibilidad de pensar, contraargumentar o resolver problemas, a la vez que generar respuestas afectivas a un estímulo e influir en el comportamiento. La aplicación de tal planteamiento en el ámbito de la imagen corporativa se define en el siguiente apartado.

*b) Niveles de imagen según el grado de elaboración*

El número de atributos que un individuo asocia a una organización determina el mayor o menor grado de desarrollo de la imagen. Dicha elaboración depende de la importancia o la implicación que tengan los miembros de un público con la empresa en una situación determinada, de modo que se distinguen tres niveles de desarrollo (Van Riel, 1997, 88; Cappriotti, 1999; 58):

1. Nivel de desarrollo alto: las personas están muy interesadas en el tema y mantienen una amplia red de atributos, que permanecen como una red de significados en su memoria. La imagen se estructura de forma compleja.
2. Nivel de desarrollo medio: las personas están interesadas en el tema pero no de un modo importante. La imagen puede verse como una actitud, entendida como una suma equilibrada de ideas sobre el objeto de la imagen.
3. Nivel de desarrollo bajo: las personas no están muy interesadas en el tema y mantienen una relación baja de atributos, configurándose la imagen como una impresión global y difusa.

*c) Modelos de redes asociativas en la memoria*

Las principales investigaciones sobre redes asociativas se han realizado en el ámbito de la marca destacándose, entre otros autores, a Keller (1993) y McEnally y De Chernatony (1999). Dentro del campo específico de la imagen corporativa destaca la aportación de Cappriotti (1999). Según los modelos de redes asociativas en la memoria la información se halla almacenada en nodos, que están conectados por eslabones que varían en fuerza. Un nodo se convierte en fuente de activación de otros cuando se codifica información externa o cuando se recupera información ya almacenada. La activación entonces puede extenderse a los restantes nodos.

Siguiendo esta perspectiva, Keller elaboró un modelo conceptual de valor de marca centrado en el consumidor. Definió la conciencia de marca como un nodo en la memoria al que están unidas varias asociaciones, siendo las dimensiones relevantes que distinguen tal conciencia y afectan a la respuesta del consumidor el reconocimiento y recuerdo de la marca, por una parte, y la favorabilidad, fuerza y unicidad de las

asociaciones en la memoria por otra. Tales asociaciones configuran la imagen de marca y constituyen nodos informativos, que contienen el significado de la misma para los consumidores.

Por otra parte, McEnally y De Chernatony (1999), siguiendo a Goodyear (1996), estudian la evolución del concepto de marca, desde los productos genéricos hasta la marca como política. En la primera etapa sólo existe un nodo en la memoria del consumidor, que identifica la categoría de producto y suministra información limitada a su uso. Poco a poco los consumidores dejan de comprar productos genéricos, de modo que aparecen las marcas como referencia. Este hecho supone añadir varios nodos a la categoría de producto en la memoria y expandir la red asociada con la marca, con redes básicamente de tipo categórico y marcas diferenciadas por atributos físicos. Estas redes permiten a los consumidores hacer elecciones rápidas y reduce el riesgo, pues cada marca presenta un nodo de información que evita al consumidor explicitar los múltiples atributos de una marca en cada adquisición.

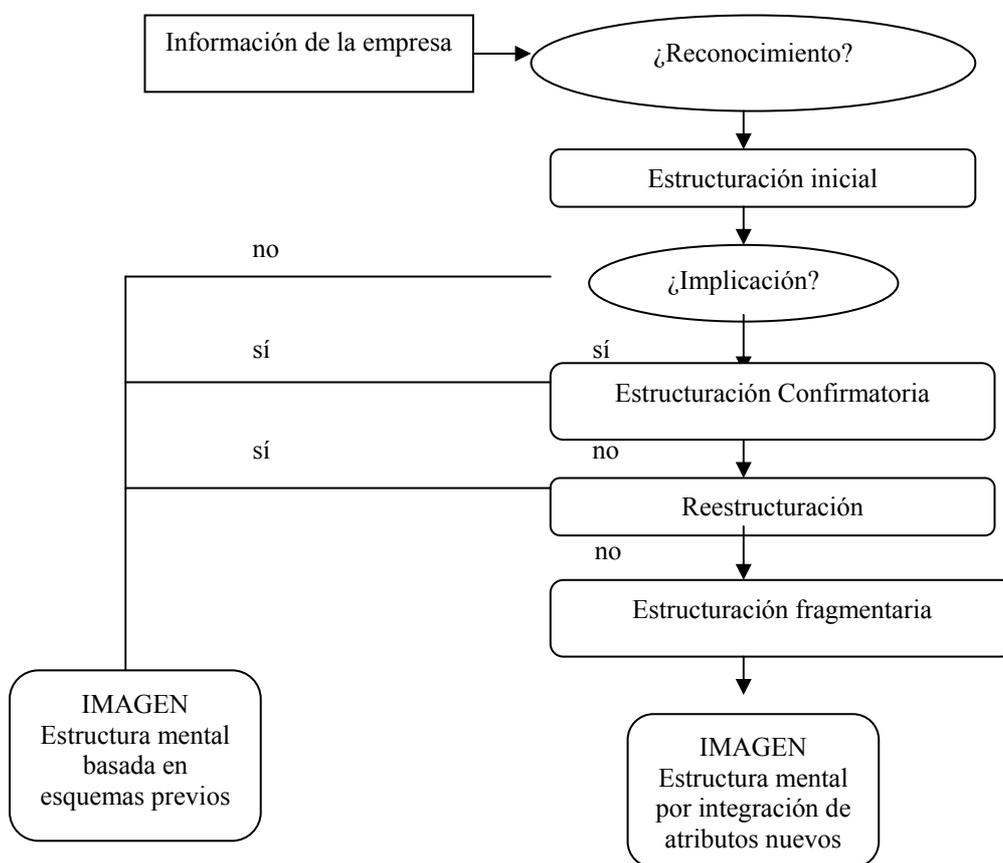
Cuando los individuos se enfrentan con un número elevado de marcas con atributos funcionales semejantes, las empresas diferencian sus productos añadiendo valores emocionales a los mismos y construyendo una personalidad de marca. Se entra entonces en las siguientes etapas, marca como personalidad y marca como icono o símbolo. Las redes de conocimiento están bien desarrolladas, con nodos que representan a la marca fuertemente definidos en la memoria y con un elevado número de asociaciones, algunas de ellas comunes para todas las marcas que pertenecen a una categoría y otras específicas y diferenciadoras, de carácter simbólico.

Las dos últimas etapas, marca como compañía y marca como política, implican una estrecha interacción con el consumidor. Se vuelven sujetos interactivos, que ponen en marcha un procesamiento central de la información sobre una compañía. Como resultado, tienen más conocimiento sobre una marca, más redes en la memoria a largo plazo, más nodos de conocimiento fuertemente definidos e información más accesible.

Centrándose en una compañía, Cappriotti (1999; 55) considera la imagen una estructura mental cognitiva formada por sucesivas experiencias con una organización y configurada por un conjunto de atributos o creencias significativas sobre la misma, tanto

de carácter cognitivo como afectivo. Tales atributos están organizados en forma de red, como nodos interrelacionados formando una estructura a partir de la cual un sujeto puede explicar, identificar y distinguir una organización de las demás. La información posteriormente recibida puede reforzar un nodo particular, generar nuevas relaciones entre los nodos o bien crear uno nuevo. En este sentido, y a partir del modelo continuo de formación de la impresión de Fiske y Neuberg (1990), Cappriotti (1999; 114) analiza cómo los públicos forman una imagen procesando toda la información que les llega sobre las organizaciones con la información ya existente. Plantea el esquema representado en la figura 2.19.

Figura 2.19: *Procesamiento de la información en la configuración de la imagen*



**Fuente:** Cappriotti (1999; 120)

El proceso sólo se pondrá en marcha si la empresa tiene algún tipo de notoriedad para el individuo. Las personas realizan una primera construcción mental a partir de la información mínima disponible sobre la entidad. Si el individuo se siente altamente implicado en su relación con la organización sentirá la necesidad de captar más

información y aumentará la probabilidad de elaborarla. Todo ello le lleva a una *estructuración confirmatoria* cuando esa información se interpreta como consistente o adaptable al esquema o imagen inicial.

Si la información obtenida no logra confirmar totalmente la imagen inicial se entra en la etapa de *reestructuración*, que supone establecer una variación en el esquema inicial e integrar la información inconsistente. Si la reestructuración se lleva a cabo de manera satisfactoria, el individuo tendrá una nueva imagen más completa o diferente de la existente, mientras que si no se ha podido reestructurar la imagen se realizará un proceso de integración de un nuevo conjunto de atributos que le permitirán resolver la situación. Se entra entonces en la última etapa, la *estructuración fragmentaria*. Supone un análisis pormenorizado de la información que implica un gran esfuerzo cognitivo, cuyo resultado es la integración de la información fragmentaria en un esquema mental unitario, incorporado a la memoria como una nueva estructura mental.

### **2.2.2 Medida de la imagen**

La investigación de la imagen pública ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Durante los años 50, década en la que dio comienzo su estudio, se consideraba casi imposible medirla, dado su carácter intangible, subjetivo y abstracto, si bien al final de la década se empezó a aplicar la estadística, las escalas de imagen y las técnicas multivariantes. En concreto, existen dos grandes enfoques o procedimientos para medir la imagen, los no basados en atributos, principalmente técnicas cualitativas y explicativas, como las entrevistas en profundidad y las reuniones de grupo, y los basados en atributos, en los que se aplican técnicas cuantitativas (Dowling, 1988; Sanz de la Tajada, 1996). Tales enfoques no son excluyentes, sino que se recomienda aplicar ambos siguiendo dos etapas diferenciadas y secuenciales (véase figura 2.20).

Figura 2.20: *Etapas en la investigación sobre imagen*

<b>Etapa inicial: investigación cualitativa</b>	
-	Estudio del problema en profundidad: investigación documental, revisión de bibliografía y otra información secundaria sobre el tema.
-	Realización de reuniones de grupo, entrevistas en profundidad u otras técnicas cualitativas.
-	Generar ideas: definición y revisión de las hipótesis.
-	Borrador del cuestionario: definición de dimensiones de imagen.
<b>Etapa final: investigación cuantitativa</b>	
-	Diseño de la investigación: elaboración del cuestionario definitivo, procedimiento de muestreo, ficha técnica
-	Recogida de datos, muestra estadísticamente representativa
-	Contraste de las hipótesis
-	Generalización de resultados
-	Conclusiones de imagen

**Fuente:** *Elaboración propia*

#### *a) Investigación cualitativa*

Han sido varios los autores que han empleado únicamente técnicas cualitativas para medir la imagen. Entre ellos destacar a Durgee y Stuart (1987), quienes estudiaron la personalidad de las marcas solicitando a un conjunto de personas que compararan dichas marcas con individuos, ciudades, oficios, empresas, actividades, coches, animales y revistas, o les pedían escribir descripciones creativas sobre las marcas o historias familiares en las cuales intervinieran.

Steenkamp, Van Trijp y Ten Berge (1994) establecen por una parte la posibilidad de que aparezcan problemas si se omiten atributos relevantes en los estudios de imagen. Por otra parte, todos los individuos valoran las mismas dimensiones, lo cual implica que todas ellas deben ser importantes para ellos y deben otorgarles el mismo significado. Para evitar problemas al respecto los autores apuestan por el *UAM* (mapa de atributos no restringido), que permite a los consumidores valorar y describir las marcas en su propia terminología. Para conseguir datos se puede preguntar directamente por los atributos más importantes, aplicar técnicas de asociación de palabras, agrupaciones de estímulos según similaridad, o procedimientos de dicotomización jerárquica. Lo importante es que los entrevistados sólo valoren atributos que tengan significado para ellos, derivados del esquema cognitivo de la persona en cuestión.

Un método propuesto por Reynolds y Gutman (1984, 1988), Pieters (1989), Van Rekom (1997) y Martins De Andrade (1997) para analizar imágenes con alto grado de elaboración es el de la “escalada” o *laddering*. Tales imágenes se constituyen en la mente como una red de significados con estructura jerárquica, con conceptos almacenados por medio de conexiones de memoria. Para comprender tales conexiones y ahondar en los sentimientos del individuo se utilizan técnicas de asociación. Reynolds y Gutman (1984) lo describen como una “técnica de entrevista individual en profundidad, utilizada para conocer la forma en que los consumidores traducen los atributos del producto en asociaciones significativas relacionadas con ellos”. El comportamiento se deriva de la conexión entre atributos concretos y estructuras cognitivas abstractas, que integran tanto las consecuencias físicas y emocionales derivadas de esos atributos como los valores personales relacionados con ellos (Zeithaml, 1988; Martins De Andrade, 1997). Esta técnica se aplicó en la Escuela Francesa de Pensamiento para describir la identidad corporativa.

Por último destacar el método EPI (Evaluación Periódica de la Imagen), de Ortega (1986). Supone una combinación de técnicas proyectivas y entrevistas en profundidad y consiste en presentar un conjunto de estímulos de tres en tres a una muestra de personas, para que éstas agrupen dos de ellos sobre la base de alguna característica importante que no presente el tercer estímulo. A continuación deberán indicar las características de los estímulos agrupados mediante respuestas abiertas sometidas posteriormente a un análisis semántico, con el fin de agrupar todas las expresiones que tengan el mismo sentido. Se obtienen como resultado: atributos generales de la imagen, asociación entre estímulos, imagen relativa de los estímulos, imagen individual de cada estímulo, imagen integral y posicionamiento global de los estímulos.

En otras ocasiones las técnicas cualitativas se utilizan como complemento a las de tipo cuantitativo. Realmente, con anterioridad a la realización de una investigación cuantitativa se precisa un profundo conocimiento del tema en estudio. Para ello lo más usual es llevar a cabo una revisión de trabajos e informaciones de carácter secundario publicados sobre el mismo, tarea que ayudará a descubrir algún problema que está sin resolver, una cuestión que pide una respuesta o un fenómeno que busca explicación

(Gutierrez Cillán y Rodríguez Escudero, 1999). Para resolver estas cuestiones se plantearán un conjunto de hipótesis a contrastar posteriormente con datos de la realidad.

La importancia de la investigación cualitativa para generar una batería de ítems que midan la reputación la puso de manifiesto a finales de los años 50 Bolger Jr. (1959). Dicho autor apostaba por una nueva aproximación para valorar la reputación de una compañía, la técnica “Perfil de Imagen”, cuyo punto de partida era que la personalidad de una empresa la constituían un conjunto de características y dimensiones, recogidas en una serie de cartas, que los consumidores debían ordenar en función de su percepción sobre la compañía en estudio, sobre el resto de empresas y sobre su compañía ideal. Para llegar a esas dimensiones se asumía que cualquier idea que una persona de habla inglesa tuviera de una compañía podía ser expresada por una o varias palabras del idioma inglés. Tal hecho llevó a un exhaustivo análisis de vocabulario, acuñando todas las palabras posibles que, razonablemente, pudieran describir a una empresa. Posteriormente, las palabras se clasificaban en grupos de sinónimos y se elegía la más representativa. Dichos vocablos constituían las dimensiones a estudiar.

Destacar en el mismo sentido a Caruana (1997), cuya investigación tenía como objetivo definir el conjunto de atributos clave en la formación de la reputación, aplicando la metodología propuesta al mercado de las bebidas. Se apoyaba fundamentalmente en reuniones de grupo, cuyo resultado eran una serie de ítems susceptibles de ser utilizados para medir la reputación. Dicha relación fue testada posteriormente en un estudio cuantitativo, generándose tras la aplicación de ciertas medidas de fiabilidad y confiabilidad de la escala, las variables definitivas.

#### *b) Investigación cuantitativa*

Una vez efectuado el estudio cualitativo e identificadas las claves para la elaboración de la encuesta se pone en marcha la segunda fase, una investigación cuantitativa apoyada en un cuestionario estructurado, susceptible de tratamiento estadístico, dirigido a una muestra representativa del universo a estudiar. En este sentido, se debe analizar específicamente cómo recoger la información y qué técnicas son apropiadas para el tratamiento de la misma.

Uno de los factores que influye en la recogida de información lo constituyen los objetivos a alcanzar y las técnicas de análisis a utilizar. A este respecto, uno de los fines de los trabajos sobre imagen se halla en detectar la percepción de las características de la empresa, productos, marcas, fuerza de ventas, entre otros aspectos (Abascal y Grande, 1994; 53). Más en concreto, los autores citados consideran cuatro objetivos principales: evaluación de la notoriedad, conocimiento de las características o atributos de imagen, definición de las características diferenciadoras y definición de la mejor posición para el producto o marca. Otras investigaciones dan un paso más y analizan el efecto de la imagen sobre el comportamiento de los diversos públicos, internos y externos, o sobre la rentabilidad y aspectos financieros de la empresa.

Siguiendo a Cappriotti (1992; 97) y Scheinsohn (1997), la investigación de imagen se debe realizar en función del grado de conocimiento que los públicos tienen de la organización (índice de notoriedad) y de los atributos que se le otorgan (índice de contenido), prestando especial atención a la prioridad e importancia de los mismos para los públicos (índice de motivación). La recogida de información parte entonces de una batería de atributos de imagen a valorar mediante escalas, atributos que deben ser importantes para la audiencia (Worcester y Lewis, 1989) pues es improbable que los individuos consideren un factor muy bueno o muy malo si no lo consideran importante (Keller, 1993). De igual forma, se debe considerar la importancia que los individuos dan a cada uno de los atributos (Dowling, 1988; Bachelet y Lion, 1988).

Siguiendo a Miquel, et al. (1997; 109), las escalas susceptibles de utilización son, entre otras, las recogidas en la figura 2.21.

Figura 2.21: Recogida de información

Escalas comparativas	Escalas no comparativas
De comparaciones pareadas	De clasificación continua
De clasificación	Likert
De suma constante	Diferencial semántico
De Guttman	Stapel
De clases o similitudes	Thurstone
De protocolos verbales	

Fuente: Miquel, et al. (1997)

La recogida de información está muy condicionada por las técnicas de análisis a utilizar. Por ejemplo, Tucker (1961) utilizó la escala diferencial semántica de 7 puntos para demostrar que las imágenes son estereotipos. Comprobó, dentro del sector bancario, que los coeficientes de correlación de los atributos entre las compañías presentaban una estructura similar, es decir, la gente percibía a ese grupo de empresas de manera muy semejante, conclusión que rebatió Hill (1962) al citar varios errores metodológicos cometidos en la investigación de Tucker. Entre ellos, la necesidad de diferenciar a los diversos públicos, pues la imagen diferirá según los grupos y es más probable que sea un estereotipo para quienes no dispongan de mucha información sobre la compañía, la necesidad de prestar atención a las variables de imagen seleccionadas, pues deben ser relevantes para los públicos, y la importancia de aplicar técnicas multivariantes.

Bachelet y Lion (1988) y Dowling (1988) hicieron hincapié en la diferenciación de los públicos y la aplicación de técnicas multivariantes para medir la imagen. Bachelet y Lion (1988) expusieron que lo tradicional en los estudios de imagen es efectuar correlaciones y regresiones entre la evaluación global de una empresa y los atributos de imagen, si bien pueden aparecer problemas de colinealidad entre los regresores, solucionables aplicando técnicas factoriales. Por otra parte, es importante considerar la heterogeneidad de los consumidores efectuando las regresiones separadamente por segmentos, por ejemplo, teniendo en cuenta grupos homogéneos en sus preferencias de marca (Hauser y Urban, 1977) o agrupando a los consumidores en función de la importancia que den a los atributos.

Por su parte Dowling (1988) diferencia los procedimientos de recogida de datos apoyados en la valoración de atributos de aquellos otros que utilizan cuestiones indirectas y, entre las técnicas de análisis, define las no estadísticas, basadas en meras transcripciones de entrevistas, las técnicas simples de frecuencias, tendencia central y dispersión y las más complejas, con correlaciones y matrices de similitud.

Se desarrollan a continuación las técnicas tradicionales de tratamiento de la imagen teniendo en cuenta los dos objetivos principales comentados: análisis de la posición ocupada por las empresas respecto a los competidores y análisis del efecto de la imagen sobre determinadas variables.

b.1) Mapas de percepción y posicionamiento: Comparación entre empresas

La herramienta por excelencia para representar el escenario competitivo existente y la posición alcanzada por la empresa lo constituye el mapa perceptual (Bigné y Vila, 1998; 72). Para diseñar tales mapas se pueden emplear dos grandes tipos de técnicas, según se especifiquen o no atributos de comparación, las composicionales o directas y las descomposicionales o desdobladas. A su vez, según se consideren o no los distintos segmentos de mercado se distinguen los métodos clásicos, que tratan al mercado como un todo homogéneo, de manera agregada, y los análisis replicados, que consideran los distintos individuos o segmentos que lo componen. Dentro de las técnicas de composición se incluye el análisis multidimensional, mientras que en el segundo tipo se engloban algunas de las técnicas multivariantes más habituales, como el análisis factorial de correspondencias, el análisis de componentes principales y el análisis discriminante (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; 556), siendo la recogida de información cada vez más compleja a medida que se opta por los métodos en el orden mencionado (Abascal y Grande, 1994).

Los análisis descomposicionales (libres de atributos) se asocian habitualmente con el análisis multidimensional. Presentan como ventaja que no exigen la especificación de los atributos de comparación de los encuestados, sino que sólo tratan de definir objetos y asegurarse de que comparten una base común de comparación. Entre sus desventajas citar que el investigador no tiene una base objetiva provista por el encuestado sobre la cual identificar las dimensiones básicas de evaluación de los objetos (Hair, et al., 1999; 556).

La técnica clásica consiste en solicitar al entrevistado la agrupación de un conjunto de objetos según el grado de similaridad percibida entre ellos, o bien formar grupos dos a dos y preguntar el grado de similaridad percibido para cada par, en una escala con extremos “muy similares” / “nada similares” u ordenar los pares según su similaridad. También pueden recogerse datos de preferencias, bien con clasificaciones directas o mediante comparaciones pareadas.

Por otra parte, los métodos composicionales (basados en atributos) describen explícitamente las dimensiones del espacio perceptual. Siguiendo a Hair, et al. (1999;

557) se distinguen los enfoques básicos (diferencial semántico y representaciones univariantes o bivariantes de objetos), las técnicas multivariantes convencionales (análisis factorial y discriminante) y los métodos especializados en la elaboración de mapas perceptuales (análisis de correspondencias).

Todos estos métodos también los recoge Dobni (1990), quien considera como técnicas típicas en el cálculo de puntuaciones de marca los modelos multiatributos, el análisis de correspondencias, el análisis factorial de componentes principales, el análisis discriminante, el análisis multidimensional y el análisis conjunto.

Diversos autores han aplicado simples técnicas descriptivas en sus investigaciones y, a partir de un conjunto de dimensiones, han diseñado perfiles de imagen para explicar las diferencias entre las compañías en estudio. Con carácter ilustrativo se recogen en la figura 2.22 varias aportaciones aplicadas en diversos sectores de actividad.

Por otra parte, los *métodos factoriales* constituyen un conjunto de técnicas que sirven para combinar preguntas, de manera que se obtienen nuevas variables o factores que no se pueden medir directamente pero que tienen un significado (Abascal y Grande, 1989; 25). Incluyen tres métodos diseñados para un tipo de tabla particular (véase figura 2.23). Así, mientras que el análisis de componentes principales está diseñado para escalas métricas, el factorial de correspondencias analiza tablas de frecuencias y el de correspondencias múltiples (generalización del anterior) parte de tablas que recogen las respuestas de los individuos a distintas variables nominales completas.

Figura 2.22: Posicionamiento de empresas con técnicas básicas

Sector	Autores	Dimensiones de imagen	Técnicas empleadas
Servicios	Turnbull (1986)	Orientación al cliente; competencia técnica; competencia comercial; actuación comercial; servicio post venta; tecnología; producto; calidad de producto; trato al cliente	Perfiles de imagen
Servicios (BP) Ejemplo ilustrativo	Worcester y Lewis (1989)	Productos líderes; capacidad de investigación; compañía en crecimiento; calidad alta; información de sus actividades	Estadística descriptiva
General (Ejemplo ilustrativo)	Barich y Kotler (1991)	Productos; fuerza de ventas; patrocinios; servicio; comunicaciones	Mapas bidimensionales y bipolares. Perfiles de imagen
Bebidas	Dowling (1993)	Calidad del equipo directivo; valor de la inversión a largo plazo; calidad de las cervezas; innovación y actividades de marketing; valor de las marcas; solidez financiera; responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente; opinión del directivo de comunicación; habilidad para adaptarse a los cambios; liderazgo industrial; comprensión de las necesidades de los clientes; riesgo calculado.	Perfiles de imagen
Bancario	Delso Aranaz, et al. (1995)	Préstamos/créditos bancarios; depósitos bien remunerados; grado de colaboración con el resto de entidades; productos y servicios innovadores; rapidez de adaptación de las nuevas necesidades de la clientela; disponibilidad de oficinas; disponibilidad de cajeros; asesoramiento a clientes; trato personalizado; rapidez en el servicio; profesionalidad de los empleados; información de sus servicios	Perfiles de imagen

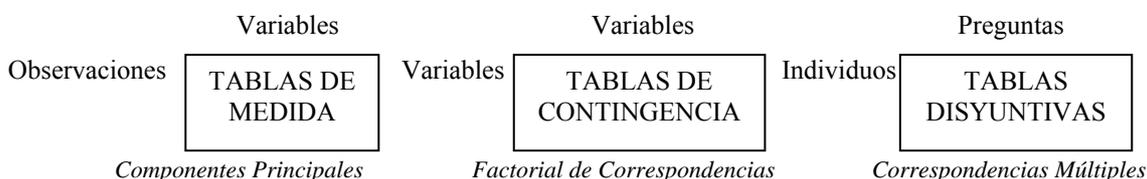
(continúa en la página siguiente)

Figura 2.22: (continuación)

Sector	Autores	Dimensiones de imagen	Técnicas empleadas
Distribución (Comercio minorista. Estudio específico de Mark&Spencer)	Burt y Carralero-Encinas (2000)	Tienda limpia y ordenada; decoración atractiva; disposición de la tienda facilita la compra; atmósfera excelente; amplio surtido; calidad del surtido; merchandising novedoso; St Michael es una marca de moda; precios justos; precios bajos comparados con tiendas similares; consigues buen valor para tu dinero; buena relación calidad/precio; personal amable y servicial; personal tiene buen conocimiento de los productos; buena política de devoluciones; alto nivel de servicio ofrecido; M&S transmite confianza; M&S proyecta una imagen conservadora; M&S tiene una clara apelación británica; M&S sirve a la clase media; tienes plena confianza en M&S; encuentras a M&S totalmente fiable; M&S nunca te defraudará; M&S es un detallista de categoría mundial	Estadística descriptiva. Comparación de medias
General (Ejemplo ilustrativo)	Lewis (2001)	Criterios para juzgar a una compañía (calidad productos, servicio al consumidor, staff, actuación financiera, calidad de la dirección, responsabilidad ambiental, responsabilidad social); familiaridad con una compañía	Estadística descriptiva

Fuente: Elaboración propia

Figura 2.23: Tablas de datos de las técnicas factoriales



Fuente: Abascal y Grande (1989)

El análisis factorial de componentes principales constituye un método comúnmente utilizado en las investigaciones sobre imagen, pues como ya se comentó, permite reducir un número elevado de atributos y ganar en significatividad, a la vez que

facilita el diseño de mapas de posicionamiento (Vázquez Casielles, 1989; Rodríguez Del Bosque, 1995b). Rodríguez Del Bosque (1995b) analizó la evolución del posicionamiento de un conjunto de entidades bancarias entre los periodos 1989 y 1991 empleando el análisis factorial de componentes principales y el análisis factorial de correspondencias. Los resultados obtenidos fueron coherentes y permitieron posicionar las entidades y explicar diferencias de imagen.

El *análisis discriminante* es una técnica de dependencia que trata de relacionar una variable métrica con un conjunto de variables explicativas numéricas. Si el número de atributos es elevado y surgen problemas de multicolinealidad se aconseja utilizar la técnica del análisis factorial con anterioridad para obtener un menor número de factores independientes (Dowling, 1988; Bachelet y Lion, 1988). El análisis discriminante como herramienta de posicionamiento se ha utilizado en el trabajo de Más Ruiz (1997). En la figura 2.24 se recoge una relación de trabajos que han aplicado técnicas factoriales en sus investigaciones.

Figura 2.24: *Posicionamiento de las empresas con técnicas multivariantes tradicionales*

Sector	Autores	Dimensiones de imagen	Técnicas empleadas
Servicios (empresa petrolera)	Winters (1988)	Productos de alta calidad; buen servicio en sus estaciones; sería una buena compañía para trabajar; buena inversión; hace esfuerzos por desarrollar fuentes de energía alternativa; hace esfuerzos por encontrar nuevas fuentes de petróleo; se preocupa por los intereses de los públicos; paga sus impuestos; se preocupa por el medio ambiente; se preocupa por lo que la gente piensa de ella; sus comunicados son ciertos; carga precios justos a sus productos; consigue beneficio; aporta dinero para el bienestar de la sociedad; aporta dinero para actos culturales; patrocina programas en los medios	Análisis factorial de componentes principales
Servicios públicos	Moliner Tena, Vallet Bellmunt y Sánchez García (1994)	Información que ofrecen; trato amable; dominio de su trabajo; rapidez en la solución de problemas; largos tiempos de espera; papeleo y reglamentación incómodos; atienden las reclamaciones satisfactoriamente; equipamiento moderno; instalaciones limpias y cómodas	Análisis factorial de correspondencias

(continúa en la página siguiente)

Figura 2.24: (continuación)

Sector	Autores	Dimensiones de imagen	Técnicas empleadas
Distribución	Vázquez Casielles (1989)	Tienda agradable; buenas promociones; local cuidado; fácil encontrar el artículo deseado; precios más baratos; personal amable y solícito; buenas exhibiciones de productos; área de compras espaciosa; mercancías bien colocadas; pago rápido; surtido suficiente; publicidad frecuente	Análisis factorial de componentes principales Perfiles de imagen Posicionamiento
	Miquel Romero, Caplliure Giner y Aldás Manzano (1995)	Precio; instalación de la compra; impacto del vendedor; amplitud de horario; servicio de reparación; pago aplazado; tarjetas de crédito; variedad de marca; facilidad de devolución; primeras marcas; cumplimiento de garantía; información de ofertas; no agobio de gente; últimas novedades	Análisis factorial de correspondencias
	Más Ruiz (1997)	Distancia; información; profesionalidad; tranquilidad; limpieza; comunicaciones; precio; facilidades de aparcamiento; horarios	Perfiles de imagen Análisis de la varianza y análisis multivariante de la varianza Análisis discriminante múltiple
Automovilístico	Pedret Yebra, Puig Martín y Sagnier Delgado (1993)	Más prestigio; más tecnología; bajo consumo; asistencia más barata; fácil de mantener; más duradero; más deportivo; más seguro; barato de mantener; mejor asistencia post venta; mayor fiabilidad; mejor diseño; mayor estabilidad; equipamiento más completo; mejor mecánica; mejores acabados; mejor relación calidad-precio; más facilidades de pago; más modernos; más conservadores; conducción más fácil; mejor precio reventa; más cómodos	Análisis factorial de correspondencias

(continúa en la página siguiente)

Figura 2.24: (continuación)

Sector	Autores	Dimensiones de imagen	Técnicas empleadas
Sector bancario	Rodríguez Del Bosque (1995b)	Segura, solvente y sólida; número de oficinas; beneficiosa para la provincia; innovadora, con servicios modernos; bien organizada y dirigida; cobro de intereses por los préstamos; pago de intereses por los ahorros; ofrece información y asesoramiento; accesible; servicios adaptados a mis necesidades; oficinas localizados para mi comodidad; tiene en cuenta situación de cada cliente; rapidez en la gestión; productos y servicios adaptados a la calidad y características esperadas; realiza obras sociales; poner o no trabas en la concesión de préstamos; personal humano y amistoso; personal competente y preparado; instalaciones agradables; conocida en ambientes financieros	Análisis factorial de componentes principales Análisis factorial de correspondencias
	LeBlanc, G. y Nguyen, N. (1996)	Reputación de los directores; modo de dirección; tratos con los directores confidencial; accesibilidad de la dirección; directores buscan los mejores intereses para los clientes; los mandos intermedios buscan los mejores intereses para los clientes; tratos con los mandos intermedios confidencial; reputación de los mandos intermedios; variedad de servicios de ahorro; variedad de servicios de préstamos; tecnología; procedimientos para obtener préstamos; personal amistoso y cortés; personal competente; personal bien informado; apariencia del personal; nombre institución; logotipo; asociacionismo; tiempo de espera para el servicio; tiempo de espera en el cajero; tiempo de espera para quejas; facilidades de parking; diseño edificio; decoración	Análisis factorial de componentes principales

(continúa en la página siguiente)

Sector	Autores	Dimensiones de imagen	Técnicas empleadas
Eléctrico (empresa Iberdrola)	Apaolaza, Zorrilla y Aldamiz Echevarría (2001)	Atención rápida; empleados de aspecto adecuado y amables; gestiones rápidas; mismo empleado en todas las gestiones; informan sobre cuando cortarán el suministro; informan sobre la duración estimada de los cortes; asesoramiento; informan sobre los contratos; contratos a medida; reducción de precios; reducción de cortes; rápida reposición en caso de cortes; luz sin oscilaciones; informan sobre cómo leer el contador; las facturas llegan antes de la fecha de pago; facturas claras y detalladas; facturas sin errores; diferentes opciones de pago; subvencionan la modificación de las instalaciones; no errores en el corte por falta de pago; respuesta a reclamaciones; cumplimiento de plazos; no producir daño en propiedades ajenas; conservan el medio ambiente; actividades beneficiosas para la sociedad	Análisis factorial de componentes principales

**Fuente:** *Elaboración propia*

Otra aproximación es de Cervantes, Muñiz y González, (1997), quienes analizaron la imagen de un conjunto de entidades financieras empleando el *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. Tal método se define como la representación jerárquica de un sistema y supone descomponer un problema complejo en diferentes niveles o componentes, a la vez que se sintetizan las relaciones de los componentes (Cheng y Li, 2001). Mide la imagen de una forma relativa pues en el trabajo de Cervantes, et al. (1997) los individuos compararon en principio los atributos entre sí y posteriormente, en cada atributo, las entidades financieras. El objetivo es definir la importancia y prioridad que los usuarios conceden a cada atributo y dentro de cada uno de ellos, cuáles son las percepciones de las entidades financieras analizadas.

### *b.2) La imagen y sus dimensiones: influencia y relaciones*

Los elementos que influyen en la imagen y el efecto de la misma sobre otras variables han sido objeto de estudio de numerosos investigadores, que han aplicado técnicas diversas.

En primer lugar, y tal y como se ha comentado anteriormente, el conocimiento y la familiaridad hacia una compañía pueden ser variables beneficiosas para la imagen, de manera que aparecen como elementos a controlar en diversos trabajos. Puede medirse con valoraciones cuantitativas de la familiaridad (Worcester y Lewis, 1989; Low y Lamb, Jr, 2000) o bien con aspectos cualitativos, recogiendo si la compañía le es familiar o no al entrevistado, si se ha trabajado en esa empresa, si se conoce a alguien que haya trabajado allí, si se utilizan sus productos o servicios, si se ha estudiado en las aulas o si se ha visto su publicidad en los medios (Gatewood, Gowan y Lautenschlagher, 1993). En otros casos se controla el total de gasto publicitario de las empresas (Fombrun y Shanley, 1990). La relación entre conocimiento e imagen se lleva a cabo a través de correlaciones o bien incluyendo tal elemento en un modelo de regresión como variable independiente. En concreto, Fombrun y Shanley (1990) relacionaron la reputación de un conjunto de compañías con diversas variables independientes, relacionadas con señales contables y de mercado, señales institucionales de carácter social y señales estratégicas. La intensidad publicitaria de las empresas constituyó una de las variables del modelo propuesto.

Otros investigadores que realizaron correlaciones y regresiones múltiples fueron McGuire, Sundgren y Schneewein (1988) y Cochran y Wood (1984), quienes midieron con dichas técnicas la relación entre actuación social corporativa (datos de Fortune en el primer caso y datos de Moskowitz en el segundo) y resultados financieros de las empresas (datos contables y de mercado). La diferencia entre ambos estudios fue que, en el primer caso, la actuación social corporativa se constituía como variable dependiente, mientras que en el segundo, lo eran las medidas financieras. La actuación social corporativa, medida en tres categorías, se puso en relación con los datos financieros a través de un modelo logit.

Por otra parte, Turban y Greening (1996) analizaron la dimensión de la empresa como generadora de empleo llevando a cabo sendas regresiones con variables dependientes los ratios de reputación y atractivo de la empresa como empleador y variables independientes diversas dimensiones de actuación social, controlando los recursos y el beneficio empresarial. En un ámbito similar, Gatewood, Gowan y Lautenschlager (1993) consideraron dos dimensiones de imagen, la imagen global y la

de reclutamiento, como variables independientes, tomando como variable dependiente la probabilidad de respuesta a la publicidad de las mismas.

En el ámbito nacional Apaolaza, Zorrilla y Aldamiz Echevarría (2001) utilizaron la regresión múltiple para poner en relación un conjunto de factores de imagen (resultantes de un análisis factorial de componentes principales) y la satisfacción global como variable dependiente. Todas las dimensiones resultaron significativas, concluyendo que cuanto mejor es la percepción de imagen mayor es la satisfacción.

Cuando es posible detectar una relación causal entre los determinantes de la imagen de una empresa puede utilizarse la técnica de las ecuaciones estructurales y estimar con ella el grado de correspondencia entre el constructo de imagen no observable y sus componentes (Dowling, 1988). Riordan, Gatewood y Barnes Bill (1997) utilizaron el modelo de ecuaciones estructurales para relacionar la imagen corporativa con los sentimientos de los empleados. El contexto de la investigación era el interior empresarial y los determinantes de la imagen se relacionaban con la satisfacción y acuerdo con la alta dirección y mandos intermedios. Por otra parte, Brown y Dacin (1997) aplicaron su estudio al ámbito del consumo, y consideraron como determinantes de la imagen global la habilidad social corporativa y la responsabilidad social corporativa. Por último, Selnes (1993) y Andreassen y Lindestad (1998) consideraron la variable imagen un determinante de la lealtad del usuario hacia un servicio. En las figuras 2.25 y 2.26 se recogen las aportaciones definidas.

Figura 2.25: Regresión múltiple en el estudio de la imagen

Sector	Autores	Dimensiones de imagen
Diversos sectores	Cochran y Wood (1984)	Índice de reputación específica de Moskowitz (1: la mejor; 2: mención honorable; 3: la peor)
	Turban y Greening (1996)	Medida actuación social con ratios KLD: relaciones con la comunidad; tratamiento de mujeres y minorías; relaciones con los empleados; tratamiento del medio ambiente; calidad de productos y servicios
Diversos sectores: (empresas de Fortune)	McGuire, Sundgren y Schneeweis (1988)	Solidez financiera; inversión a largo plazo; uso de recursos corporativos; calidad de dirección; innovación; calidad de productos y servicios; uso del talento corporativo; responsabilidad medioambiental
	Fombrun y Shanley (1990)	Calidad de la dirección; calidad de los productos y servicios; valor de la inversión a largo plazo; innovación; solidez financiera; habilidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento; responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente; utilización de los recursos corporativos
	Gatewood, Gowan y Lautenschager (1993)	Imagen global de las compañías Imagen de reclutamiento global (después de haber sido expuestos a anuncios de empleo de las compañías)
Servicios (empresa petrolera)	Winters (1988)	Imagen de marketing; conducta social; contribución a la sociedad
Servicios (bancario)	LeBlanc, G. y Nguyen, N. (1996)	Reputación de la dirección; oferta de servicios; contacto personal; identidad corporativa; acceso al servicio; entorno físico
Eléctrico (empresa Iberdrola)	Apaolaza, Zorrilla y Aldamiz (2001)	Cortes y calidad del suministro; condiciones de los contratos, asesoramiento, precios y formas de pago; compromiso con el cliente; trámites y atención al cliente; compromiso con el entorno; facturación; información

Fuente: Elaboración propia

Figura 2.26: Ecuaciones estructurales en el estudio de la imagen

Sector	Autores	Dimensiones de imagen
Seguros; servicio telefónico; escuela de negocios; proveedor de alimentos para salmones	Selnes (1993)	<i>Reputación:</i> Reputación de la empresa entre sus familiares/amigos/colegas; reputación de la empresa en relación a sus competidores DETERMINANTES: Calidad de la actuación; satisfacción INFLUENCIA DIRECTA Lealtad
Sector eléctrico	Riordan, Gatewood, Barnes Bill (1997)	<i>Imagen de la compañía para los empleados:</i> Reputación en la comunidad; reputación en la industria; buena imagen global; buen lugar para trabajar; buena reputación entre los clientes DETERMINANTES: Satisfacción con la alta dirección; satisfacción con el mando intermedio; acuerdo con la actuación de la alta dirección; acuerdo con la actuación del mando intermedio INFLUENCIA DIRECTA Satisfacción laboral; intenciones de abandonar la empresa
Electrónico (compañía ficticia) Farmacéutico (compañías multinacionales)	Brown y Dacin (1997)	Opinión general de las compañías DETERMINANTES: Habilidades corporativas; asociaciones sociales INFLUENCIA DIRECTA Evaluación del producto
Turismo	Andreassen y Lindestad (1998)	Imagen corporativa INFLUYE EN: Valor percibido; calidad percibida; satisfacción del cliente INFLUENCIA DIRECTA Lealtad

Fuente: Elaboración propia

Otras técnicas utilizadas son el análisis canónico y el análisis conjunto. Así, Parker (1973) parte del análisis factorial de componentes principales para, posteriormente, aplicar análisis canónico y discriminante. Con el análisis canónico trató de medir la posible existencia de una relación entre las medidas colectivas de lealtad hacia los establecimientos y las medidas colectivas de imagen global. Posteriormente

aplicó un análisis cluster, que dividió a los individuos en cuatro grupos de lealtad y un análisis discriminante, para definir los atributos de imagen que más discriminaban a los miembros de cada grupo.

El análisis conjunto, utilizado tradicionalmente en el desarrollo de nuevos productos para definir la combinación de atributos más relevante, lo aplicaron Barich y Srinivasan (1993) en su estudio de imagen de marketing. En concreto, se trata de priorizar las actuaciones de marketing para obtener el máximo beneficio, actuando únicamente en aquellas dimensiones o atributos más importantes para los consumidores. Se parte del hecho de que el valor marginal de la mejora de un atributo es menor cuanto más se valora ese atributo.

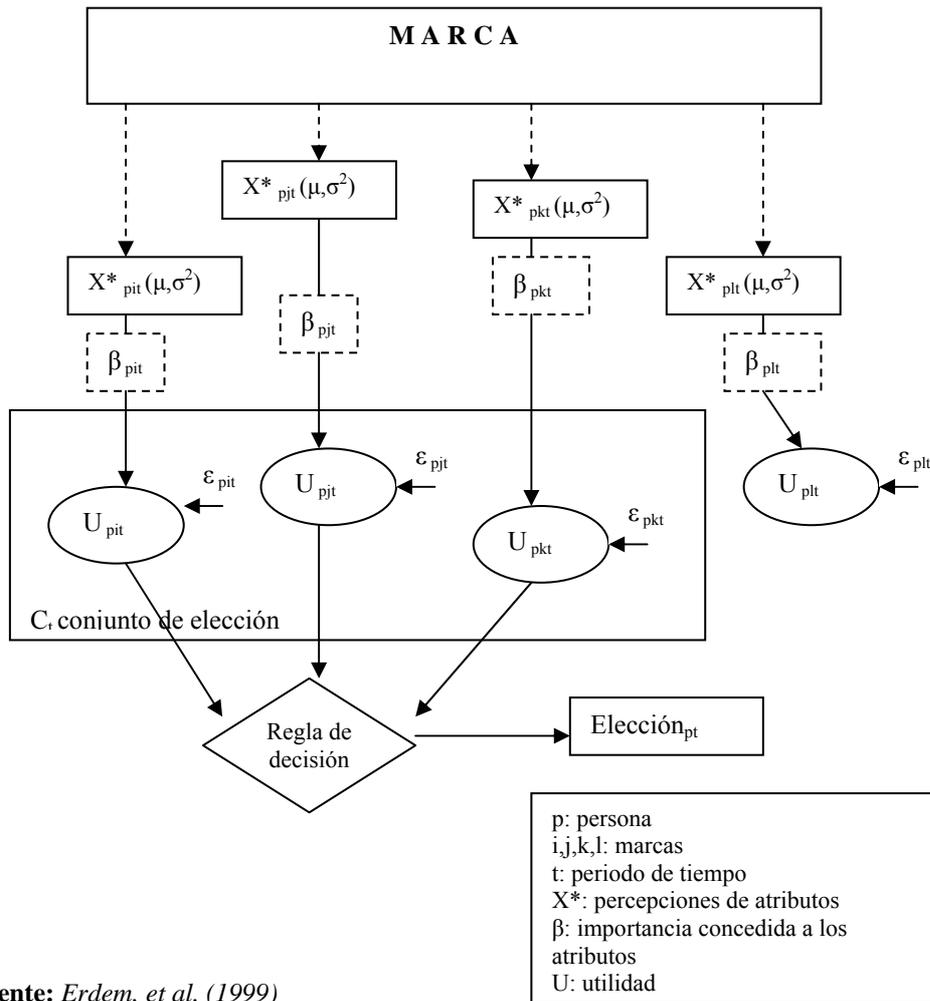
Por último, destacar los modelos logit como herramientas de medida de la influencia de determinadas dimensiones de imagen y variables de marketing, así como el cálculo del valor de marca, a través del análisis de las preferencias y elecciones de los consumidores. Se apoya en la teoría de la utilidad aleatoria por la cual los consumidores, cuando se enfrentan a una decisión de compra, asignan utilidades aleatorias a cada marca considerada, seleccionando entonces aquella que proporciona mayor utilidad (Kamakura y Srivastava, 1984). Dicha utilidad se descompone en un componente determinista, que depende de características intrínsecas y extrínsecas de la marca y variables de marketing mix, y en un componente aleatorio. Si se asume que el componente aleatorio está independiente e idénticamente distribuido, y sigue una distribución doble exponencial Weibull o de valor extremo tipo I, nos hallamos ante el modelo logit multinomial (McFadden, 1974), que adopta la siguiente expresión.

$$P_{ij} = \frac{\exp V_{ij}}{\sum_{j=1}^N \exp V_{ij}}$$

donde  $P_{ij}$  es la probabilidad de que el individuo  $i$  adquiera la marca  $j$ .  
donde  $V_{ij}$  es la utilidad que le proporciona al individuo  $i$  adquirir la marca  $j$ .

Erdem, et al. (1999) definieron explícitamente un modelo logit multinomial para cuantificar el valor de marca y analizar el impacto de la marca en la elección (véase figura 2.27).

Figura 2.27: Impacto de la marca en la elección



Fuente: Erdem, et al. (1999)

Como se recoge en la figura 2.27, el valor de la marca puede conceptualizarse en el contexto de un modelo de elección. Se parte de la teoría de utilidad multiatributo, por la cual los consumidores se enfrentan a un conjunto de percepciones de atributos ( $X^*$ ) que tienen una determinada importancia ( $\beta$ ). Se incorpora además la incertidumbre o riesgo percibido sobre los atributos, por lo que las creencias se caracterizan como una distribución con media ( $\mu$ ) y varianza ( $\sigma^2$ ). Por otra parte la utilidad individual se descompone en dos partes, sistemática ( $V_i$ ) y estocástica ( $\epsilon_i$ ). Los atributos y los pesos son combinados para formar la utilidad sistemática. La utilidad se mide con error por lo que se modeliza la elección de modo probabilístico en vez de determinista, siguiendo la teoría de McFadden (1980).

Las creencias sobre los atributos representan la fuerza de las asociaciones de una marca, y la importancia relativa la favorabilidad de las mismas. Keller (1993) introduce

además el concepto de unicidad. Los modelos de elección son capaces de capturarla pues, por ejemplo, Elrod y Keane (1985) estimaron un modelo probit que incluía factores comunes a todas las marcas y un factor único de cada una de ellas. También Kamakura y Rusell (1993) definieron un modelo de elección y estimaron el valor de marca como la utilidad residual de la misma después de sustraerla los atributos objetivos. El componente determinista de los modelos logit multinomiales puede dividirse en atributos comunes y atributos específicos, que recogen la singularidad y unicidad de las marcas analizadas, por lo que es un procedimiento muy útil e interesante en el estudio de las mismas.

El modelo logit multinomial se ha utilizado en numerosas investigaciones, principalmente apoyadas en datos de panel que varían en cuanto a la función de utilidad presentada (Guadagni y Little, 1983; Kamakura y Russell, 1989, 1993; Bucklin, Russell y Srinivasan, 1998). Más centrado en el posicionamiento se halla la aportación de Chintagunta (1994), quien discute las implicaciones de un modelo logit heterogéneo con datos de panel para analizar la distribución de preferencias y el posicionamiento de marca. En concreto, se centra en el mercado de detergentes, controlando 4 marcas importantes, varios tamaños de envase, 519 individuos y 1689 oportunidades de compra en un periodo de dos años. A partir de una versión del modelo logit heterogéneo estima la distribución de las preferencias entre individuos y posiciona las diferentes marcas en un mapa. Partiendo de la idea de Chintagunta, Elorz Domenain (1997) llevó a cabo un estudio aplicado al mercado español de leche, comparando diversos modelos logit y posicionando las marcas según los resultados obtenidos.

Destacar por último la aportación de Suárez Vázquez (1999), quien estudió la atracción de centros comerciales a través de varios modelos multinomiales y consideró la imagen percibida de los mismos como variable explicativa de la elección.

Hasta ahora, las principales técnicas descritas han sido de carácter multivariable si bien es interesante destacar un método diferente, el análisis de redes neuronales, cuyo objetivo es identificar relaciones en estructuras de datos apoyándose en el funcionamiento y principios básicos del cerebro humano. Supone una técnica muy estructurada en sus procedimientos, que reacciona a los datos en lugar de dejar que éstos se ajusten a los supuestos estadísticos y que se aleja de la inferencia estadística para

evaluar la significación de los parámetros (Hair, et al., 1999). Siguiendo a Santesmases (2001), el proceso es el siguiente: la neurona, elemento básico de la red, recibe múltiples informaciones de otras neuronas anteriores con las que está conectada unidireccionalmente por medio de sinapsis. Posteriormente procesa las informaciones recibidas y emite una única respuesta, a otra u otras neuronas a las que está unida también por sinapsis. Cada señal recibida de neuronas anteriores tiene un valor asignado, un peso sináptico, de modo que cada neurona tiene, como primera tarea, procesar los datos de entrada creando un valor resumen o input total (valor de entrada multiplicado por su propia ponderación). El input total se procesa mediante una función de activación (función sigmoide, clase general de curvas en forma de S entre las que se incluye la logística) para generar un valor de salida o output, a enviar a la siguiente neurona del sistema. Una característica clave de la red es su capacidad de aprendizaje o entrenamiento, basándose en sus errores previos, con el objetivo de reducir las diferencias entre los outputs finales reales y los esperados.

Puede decirse que hoy en día las redes neuronales se pueden utilizar en la mayoría de las disciplinas pues se adaptan fácilmente a un amplio conjunto de problemas, de predicción o clasificación. En España destaca el trabajo de Martínez Caballero (2000), quien utilizó tal modelo como alternativa al análisis discriminante múltiple y análisis de regresión múltiple, resultando una bondad de ajuste superior a la obtenida con las técnicas multivariantes.

Como conclusión del capítulo destacar que a lo largo del mismo se ha analizado la teoría existente y los modelos teóricos publicados sobre el proceso de dirección de la identidad, además de repasar los planteamientos existentes sobre el procesamiento de la información y las técnicas de medida de la imagen. Con todo ello, se pretende continuar con la línea de investigación diseñando un modelo de generación de imagen, que se aplicará y contrastará en el sector de las comunicaciones móviles mediante técnicas multivariantes, principalmente el modelo logit multinomial, y redes neuronales. El porqué de la elección de este sector queda detallado en el tercer capítulo. En los siguientes se describirá el modelo de imagen y se definirán los objetivos, desarrollando más en profundidad la utilidad y las implicaciones de las técnicas a aplicar en el área de la imagen de empresa.