

La gestión de los intangibles empresariales.

Justo Villafañe*

Resumen

Existen numerosas evidencias empíricas que demuestran que los recursos intangibles de las empresas – la marca, la reputación corporativa, el capital intelectual o la responsabilidad corporativa – son una de sus principales fuentes de valor. La razón que explica este hecho hay que buscarla en los procesos de indiferenciación de la oferta comercial provocados por la saturación de los mercados de bienes y servicios. Hoy en día lo funcional, lo que el marketing clásico consideraba estratégico, tiene cada vez menor poder de diferenciador. Por el contrario, lo emocional, resulta cada vez más decisivo a la hora de explicar los procesos electivos de todos los stakeholders de las empresas.

Para que los recursos intangibles generen valor para las empresas es necesario gestionarlos de acuerdo a modelos que a veces resultan ciertamente sofisticados. La evaluación y la gestión de los intangibles empresariales – ambos hechos son inseparables – constituyen en la actualidad uno de los retos más atractivos del management empresarial en los países desarrollados.

Palabras clave: recursos intangibles; reputación corporativa; marca; responsabilidad social corporativa; grupos de interés.

El gran protagonismo que los intangibles empresariales están teniendo en los últimos años es el resultado, en mi opinión, del proceso de convergencia de dos visiones innovadoras acerca de la propia gestión empresarial: la primera, proveniente del management estratégico, se refiere a los procesos de generación de valor en la empresa cada vez más asociados a sus recursos intangibles. La segunda tiene que ver con la comunicación de las empresas que, en las últimas décadas, se ha desplazado desde la comunicación de producto a la comunicación de marca y finalmente a la comunicación orientada a fortalecer la imagen y la reputación de las propias compañías.

* Professor Catedrático da Universidade Complutense de Madrid

La historia del management empresarial es testigo, cada cierto tiempo, de la implantación de innovaciones. En torno a 1910 el marketing cambió las reglas de los mercados basados en la oferta por los que privilegiaban la demanda. Posteriormente, con el final del taylorismo, se entronizó la gestión del capital humano al considerar a los empleados como un recurso de notable importancia para la empresa. Ya en los sesenta, la gestión de calidad podría considerarse como la penúltima innovación importante en el ámbito de la gestión empresarial. Finalmente, la gestión de los intangibles empresariales constituye, a mi juicio, la última gran innovación del management.

Desde los años ochenta, el exceso de capacidad productiva ha influido poderosamente en la homogeneización de la oferta de productos y servicios, los cuales se han visto azotados por el peor virus que pueda atacar a cualquier mercado – la indiferenciación – y contra el cual existen pocos antídotos eficaces en el terreno de lo funcional, de lo tangible. Podría decirse que hoy lo único que diferencia es lo intangible: una marca, la reputación de una empresa...

Por si lo anterior fuera poco, en 2005 han entrado en vigor las NIC – las normas internacionales de contabilidad – de obligado cumplimiento para todas las empresas cotizadas de la Unión Europea, y las FAS (Financial Accounting Standard), las normas de contabilidad financiera de Estados Unidos, Canadá y otros estados, que exigen a las empresas una estimación del valor económico financiero de sus activos intangibles; estimación que se hace difícil al día de hoy, primero, porque no hay consenso sobre lo que se entiende por activo intangible y, en segundo lugar, porque tampoco existe dicho consenso sobre cómo estimar el valor económico de este tipo de activos.

En el campo de la comunicación empresarial, entendida ésta en sentido amplio, se ha producido en los últimos años un fenómeno similar, no en cuanto a su naturaleza sino en la radicalidad de su evolución. Tradicionalmente la comunicación de las empresas tenía dos expresiones hegemónicas, casi exclusivas: las relaciones informativas y la comunicación de marketing o de producto, cuya expresión más genuina fue siempre la publicidad.

Esta situación se prolongó en toda Europa hasta los primeros años 90 en los que la crisis de la industria publicitaria puso en entredicho la eficacia de la publicidad, sumiendo al sector en una profunda crisis que arrastró durante más de una década. Las empresas comprobaron dolorosamente cómo la amortización de las inversiones publicitarias resultaba cada vez más difícil ya que, debido a la saturación de los mercados, crecía la indiferenciación de la oferta lo que exigía mayor inversión en publicidad y ésta, a su vez, más tiempo de amortización, tiempo que no sólo no creció sino que disminuyó debido a otro efecto de la saturación: el acortamiento del ciclo de vida de los productos.

Ante esta espiral diabólica – mayores inversiones en publicidad y menor tiempo para amortizarlas – las empresas cambiaron no sólo sus estrategias sino su perspectiva sobre lo que debía ser su comunicación; es el momento en el que emerge con fuerza el concepto de imagen corporativa y el inicio de lo que, algunos años más tarde, se ha conocido como la emergencia de los intangibles empresariales y, muy especialmente, de la reputación corporativa.

Los procesos de privatización, desregulación y concentración empresarial sucedidos en Europa durante la década de los noventa revalorizan, aún más, el papel de la imagen de las empresas, muchas de las cuales se ven involucradas en fusiones o adquisiciones que requieren una potente imagen corporativa; es la época de la *mergermania*. La comunicación empresarial a partir de ese momento no sólo se dirige al producto sino que se orienta hacia las marcas y hacia las compañías propietarias de éstas. Con la gestión profesional y estratégica de la imagen de las empresas puede decirse que se inicia la etapa actual, la de la gestión de los intangibles empresariales.

1. Intangibles... ¿de qué hablamos?

Cuando hablamos de intangibles empresariales, realmente ¿de qué estamos hablando? ¿Es lo mismo un activo que un recurso intangible? ¿Se gestionan igual unos que otros? ¿Es su inmaterialidad la clave del valor de los intangibles empresariales? Tratemos de sentar algunas bases conceptuales mínimas antes de adentrarnos en lo que son y cómo se han de gestionar dichos intangibles.

Al hablar de intangibles generalmente nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad: su fondo de comercio, sus marcas, las licencias de explotación que esa empresa posee... Pero, en los últimos años, se han popularizado términos como reputación corporativa, gestión del conocimiento, responsabilidad corporativa... a los que también se denomina intangibles. ¿Cuál es la diferencia entre los primeros y los segundos? Avancemos, provisionalmente, una primera distinción: la que existe entre activos y recursos intangibles, aunque ambos posean un rasgo común, su inmaterialidad.

Apelar a su naturaleza no material, sin embargo, es insuficiente para definir un intangible empresarial, o lo es al menos para definir el valor de ese intangible como lo demuestra la denominada ‘paradoja del solar’. Efectivamente, el valor de un solar no radica, como podría pensarse inicialmente, en sus características materiales: superficie, orografía... sino en su edificabilidad, que a su vez se ve condicionada por la calificación urbanística que dicho solar posea, de la cual dependerá el número de viviendas que es posible construir en él.

En este sentido, Eusebi Nomen define como *activo intangible* aquel que carece de propiedades físicas (FAS 142¹) o normativas (NIC 38²) que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo. Para el IASB (*Internacional Accounting Standards Board*) sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa espera obtener de ese activo beneficios económicos futuros y es, además, un recurso controlado por dicha empresa, ya que de no existir tal control no puede hablarse de activo intangible.

¹ Norma norteamericana de contabilidad financiera referente a activos intangibles y fondo de comercio.

² Norma internacional de contabilidad relativa a activos intangibles.

Desde esta primera acotación conceptual parece claro que podemos considerar un activo intangible a una marca, en la medida en que está registrada y restringido su uso; una patente de fabricación que garantiza el uso exclusivo; una licencia de explotación porque regula el uso del bien comercializado, etc. Pero ¿se pueden considerar también activos intangibles el capital intelectual de una empresa, su reputación, la fidelidad de sus clientes, sus habilidades de relación con otros stakeholders... ?

Con los criterios expuestos para definir un activo intangible, criterios que provienen de la doctrina existente sobre contabilidad financiera, de la que se deriva la normativa vigente en esta materia, el capital intelectual o las relaciones de una empresa con sus clientes no serían activos intangibles sino recursos intangibles, igual que la reputación de esa empresa, ya que la empresa no puede garantizar el control de esos recursos.

Esto no significa, sin embargo, que tales recursos carezcan de valor. Muy al contrario, probablemente sean sus recursos más valiosos; lo único que quiere decir la afirmación anterior es que los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico financieros (los que emanan de la doctrina y la normativa contable) pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos económicos aunque no con los ya citados criterios de contabilidad financiera.



El cuadro anterior trata de establecer tres tipos de *recursos intangibles*: los activos no financieros de las empresas, los asociados al conocimiento y los que son resultado de una relación estable y eficaz con sus stakeholders, y muy especialmente con los clientes.

Para un especialista en contabilidad financiera sólo tendría interés el primer tipo – los activos intangibles – ya que sólo éstos pueden figurar en el balance de la empresa; pero para un CEO, cuya principal misión es revalorizar su empresa, los tres tipos de recursos intangibles deben ser prioritarios porque de los tres depende el valor de su empresa.

Desde la práctica de la gestión profesional de los intangibles empresariales podemos concretar éstos en cuatro: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa. De los cuatro, sólo la marca puede ser considerado un activo intangible en la medida en que su valor económico, no todavía pero sí dentro de poco tiempo, podrá figurar y deberá figurar en el balance de cualquier empresa cotizada.

Los otros tres – conocimiento, responsabilidad y reputación – son recursos intangibles, y de la misma manera que ocurre con los activos intangibles, pueden alcanzar mucho valor; la diferencia es que los recursos intangibles no admiten una evaluación económica financiera y, en consecuencia, no figuran en el balance pero deben ser igualmente gestionados porque de esa gestión depende, en gran medida, el valor que puedan llegar a alcanzar.

2. El valor de lo intangible

Tradicionalmente el valor de una empresa radicaba en su *capacidad de hacer* y su competitividad se asociaba a los recursos materiales, a su habilidad para acceder a las materias primas con un coste razonable, a la estandarización de su producción, a la división racional del trabajo, al transporte... de esas habilidades asociadas principalmente a lo tangible y lo material dependía el valor que una empresa era capaz de generar.

Desde hace años, y de forma creciente, ese valor se basa en el *saber hacer*, y su competitividad es fruto del conocimiento que esa empresa atesora, y no sólo del conocimiento protegido como afirman los epígonos de la evaluación económica financiera de las empresas (Nomen, 2004) sino también del denominado conocimiento difuso, es decir, de aquel que no se halla preservado por patentes o licencias de explotación, sino que fluye por la organización constituyendo una suerte de microclima que hace posible la innovación.

Según J. Kendrick (1994) profesor de la universidad de Washington y director de una vasta investigación sobre la generación de valor en las empresas norteamericanas (Kendrick, 1994), en Estados Unidos se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas, entre 1929 y 1999, pasando de un 70-30 a un 30-70%. Kendrick vaticina incluso que el valor de los intangibles empresariales alcanzará en 2008 el 85% del valor de una empresa en su país.

Un 94% de los altos directivos empresariales – según Outlook, la revista corporativa de la consultora Accenture – considera que una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales constituye una tarea importante de la alta dirección de una empresa y un 50% considera que dicha gestión de los intangibles debe ser una de las tres prioridades de la gestión empresarial en la actualidad.

Para Daum (2002) en las últimas décadas los intangibles se han convertido en el factor esencial de la creación de valor en la economía pasando de tener un peso del 38% en los procesos de generación de valor en 1982 al 84% en 1999. Pero al margen de las referencias sobre el valor de lo intangible, las cuales son cada vez más numerosas, es necesario responder a dos preguntas: ¿por qué los intangibles crean valor para las empresas? y ¿cuáles son las manifestaciones de ese valor?

La primera gran potencialidad de los intangibles es su *capacidad de diferenciación*. En la práctica totalidad de los mercados maduros resulta ya muy difícil obtener una diferenciación de la oferta comercial basada en factores funcionales. Podría decirse

que el marketing clásico ha muerto, dado que aspectos como la calidad, el precio o la distribución, que hace unos décadas resultaban trascendentales, hoy ya no diferencian una oferta comercial de la de un competidor.

En la actualidad, casi todo tiene una calidad muy similar, un precio muy parecido y se encuentra en los mismos puntos de venta. Las elecciones de compra de los consumidores se reducen a *short list* de marcas, o empresas, de cada sector de consumo que ellos almacenan en su mente. Llegar a formar parte de esas tres o cuatro marcas o empresas es lo difícil y eso cada vez se consigue menos a través de las propiedades funcionales de la oferta – por su gran indiferenciación – y más porque algún atributo intangible puede ser decisivo en el proceso de elección.

Otra clave del valor de los intangibles es que *no se pueden copiar*, al menos de forma legal, como se copian los productos o las estrategias comerciales. Un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta.

Los intangibles *fidelizan* no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros stakeholders de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos stakeholders bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza.

Otra potencialidad de notable valor que tienen algunos intangibles, como la reputación corporativa, es el *efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales*. Existen multitud de evidencias que demuestran que una buena reputación, por ejemplo, constituye un escudo ante las crisis como certifica Fombrun.

En cuánto contribuyen los recursos intangibles de las empresas a su valor es quizá una cuestión sobre la que resulta difícil ponerse de acuerdo. Lo que parece fuera de toda duda es que una de las fuentes del valor de una empresa, y probablemente la más importante de todas ellas, la constituyen dichos recursos intangibles. Como todo recurso valioso, los intangibles deben ser gestionados para acrecentar su valor, siendo éste el principal reto de muchas empresas: gestionar eficazmente sus recursos intangibles para aumentar el valor de la empresa.

En mi opinión, en la gestión de los recursos intangibles de las grandes compañías existen cuatro aspectos críticos sobre los que hay que ser muy rigurosos:

- i. La visión estratégica que debe orientar la gestión empresarial, incluidos los intangibles.
- ii. El sistema de evaluación de los recursos intangibles.
- iii. La integración de la gestión de los intangibles en la cadena de valor de la empresa.
- iv. Una comunicación eficaz de esos intangibles que logre el reconocimiento de los stakeholders y de los organismos de calificación y certificación.

La gestión de los recursos intangibles de las empresas no supone ‘otra gestión’ paralela a la clásica administración de los activos convencionales (materiales, financieros...) La gestión de los recursos intangibles responde a la misma visión estratégica de la empresa y su misión es –también como la de cualquier otra política corporativa— generar valor para esa empresa; valor en forma de conocimiento, de lealtad de clientes o empleados, de reconocimiento de sus productos o de su solvencia financiera...

3. La gestión de la reputación corporativa

Para ilustrar cómo se gestionan los recursos intangibles de las empresas voy a tratar de sintetizar el modelo de gestión de la reputación corporativa que en su día formalicé (Villafañe, 2004) y que ha sido aplicado en más de una docena de grandes compañías españolas (BBVA, Siemens, Repsol YPF, Gas Natural, Mapfre, Iberdrola...). El citado modelo comprende cuatro etapas sucesivas que describo a continuación.

1. Definición de la visión reputacional de la compañía.
2. Diagnóstico reputacional de la compañía y benchmarking de la competencia.
3. Ejecución del Plan Director de Reputación Corporativa.
4. La comunicación de la reputación.

3.1. Definición de la visión reputacional de la compañía

El objeto de esta primera etapa es formular la visión que la alta dirección de la compañía tiene sobre lo que ésta necesita para tener éxito y alcanzar el liderazgo reputacional dentro de su sector y entre las compañías de similar dimensión corporativa.

La noción de *visión reputacional* está próxima a la de visión estratégica y hasta podría identificarse en el caso en el que la estrategia de gestión reputacional se convierta en la estrategia empresarial, es decir, cuando la reputación se constituya como el principal *driver* del *management* corporativo, algo plausible dado que la reputación constituye un *desiderátum* de la gestión empresarial.

En la formulación explícita de la visión reputacional de la compañía, los directivos responsables de sus políticas corporativas deben identificar³:

1. Los valores de reputación de la empresa.
2. Los stakeholders estratégicos que tienen un carácter estratégico.

Los *valores de reputación* son aquellos factores de éxito sobre los cuales la compañía debe construir su reputación corporativa. Para que se les pueda considerar auténticos valores de reputación es necesario que satisfagan, al menos, tres condiciones básicas:

- i. Que constituyan fortalezas objetivas de la empresa.
- ii. Que puedan convertirse en una ventaja competitiva dentro del sector.
- iii. Que impliquen directamente a alguno de los grupos de interés estratégico de la compañía.

La definición de la visión reputacional de la compañía implica también la identificación de sus *stakeholders estratégicos*, o grupos de interés directamente concernidos por dicha visión. Los *stakeholders* son los intermediarios necesarios para el logro de

³ La técnica usada para ayudar a los directivos a formular la visión reputacional de su compañía son las entrevistas en profundidad.

las metas contenidas en la visión reputacional de la compañía formulada por su alta dirección. Un *stakeholder* se considera estratégico cuando:

- i. Existe un alto grado de convergencia entre sus intereses y los de la propia compañía.
- ii. Tiene una influencia directa en la ejecución de proyecto empresarial.
- iii. Se encuentra concernido directamente por alguno de los valores de reputación identificados en la visión.

La *formulación expresa de la visión* constituye la penúltima tarea de esta primera etapa de nuestro modelo de gestión de la reputación y las normas que hay seguir son, básicamente, las mismas que deben observarse para formular la visión estratégica de la compañía y que a continuación resumo:

- i. Una formulación clara de lo que se necesita para tener éxito y ser reconocidos por ello.
- ii. Que la meta o metas encerradas en la visión reputacional constituyan un propósito noble capaz de implicar a la plantilla.
- iii. Que sea verosímil y tenga una posibilidad cierta de éxito.

Esta primera etapa del modelo de gestión reputacional concluye con la *elaboración de la Macro de Reputación*. El término Macro es un acrónimo – Matriz Corporativa de Riesgos y Oportunidades – que se refiere a la herramienta que sintetiza la visión reputacional de la alta dirección de la compañía y que pone en relación sus valores de reputación con los *stakeholders* estratégicos. De esta Macro de Reputación surgen las variables de reputación como consecuencia del cruce en la matriz de un determinado valor de reputación con un *stakeholder*.

Las *variables de reputación* son los hechos contingentes de los que depende la reputación corporativa de una empresa y constituyen el objeto de la gestión reputacional. A continuación se representa una Macro de Reputación ficticia que, obviamente, no se refiere a ninguna compañía en la que se haya aplicado este modelo.

Valores Stakeholders	Cultura corporativa	Resultados económico financieros	Innovación tecnológica	Gobierno corporativo	Calidad comercial	Responsabilidad social y medioambiental
Clientes			Productos diferenciados		Imagen de marca	
Empleados	Cohesión cultural			Implicación proyecto		Calidad laboral
Analistas e inversores		Rentabilidad		Garantía en la gestión	Cuota de mercado	
Medios de comunicación		Imagen financiera		Imagen de la alta dirección	Imagen comercial	Transparencia informativa
Organismos prescriptores	Trato laboral igualitario		Certificación de la calidad	Certificación reputacional		Certificación medioambiental

3.2. Diagnóstico reputacional de la compañía y benchmarking de la competencia.

Una vez definida la visión reputacional, lo que supone identificar la meta a alcanzar, es necesario conocer el punto de partida donde se encuentra la compañía en lo que a su reputación corporativa se refiere. En consecuencia, el primer objetivo del diagnóstico será establecer la distancia que existe entre la reputación que la empresa tiene en la actualidad y la que debería tener, de acuerdo con la visión reputacional formulada por su alta dirección.

Comoquiera que la reputación no es un valor absoluto, ya que no todos los sectores poseen el mismo estándar reputacional, sino que debe ser valorada en términos relativos, es necesario completar el diagnóstico anterior con un *benchmarking* que contextualice la reputación dentro del sector de actividad en el que opere la compañía.

El *diagnóstico de la reputación* de la compañía en la que se aplica el modelo se efectúa a través de un análisis que abarca tres etapas sucesivas:

1. Evaluación reputacional a través de la Base de Datos Merco.
2. Meta-análisis de las investigaciones existentes en la compañía sobre las políticas corporativas concernidas por la visión reputacional.
3. Audit de reputación focalizado exclusivamente en aquellos aspectos sobre los que se carezca de información.

El Merco –Monitor Español de Reputación Corporativa – del que soy director, es una evaluación anual de la reputación de las empresas que operan en España y que, tras cinco años desde su aparición constituye una poderosa herramienta para obtener un primer perfil reputacional de la mayor parte de las empresas.

Este primer análisis se completa mediante un *meta-análisis* (un análisis de otros análisis) de las investigaciones recientes que obren en poder de la compañía y se refieran a aquellas variables de reputación de la compañía. Finalmente, se realiza un *audit de reputación* como el que se sintetiza a continuación.



La etapa de diagnóstico se completa con el *benchmarking de reputación* cuya dimensión, igual que ocurría con el Audit de Reputación, es muy variable dependiendo de la estructura de la empresa cliente y que va desde lo que denominamos *benchmarking triangular* – evaluación de la empresa cliente con el *best in class* de su sector y otra empresa de dimensión corporativa similar – hasta un *benchmarking in extensum* que puede incluir hasta ocho o diez compañías.

3.3. Plan director de reputación corporativa.

Constituye la estrategia operativa para eliminar el *gap* existente entre la reputación actual de la compañía y la exigida por su visión reputacional. Este plan director tiene una concepción holística, que integra desde la ya citada visión de la alta dirección sobre lo que debe ser la reputación de la compañía hasta las herramientas necesarias para ejecutar esa gestión reputacional. El plan director tiene cuatro componentes:

1. Modelo de gestión reputacional de la compañía.
2. Matriz corporativa de riesgos y oportunidades (Macro) de reputación.
3. Monitor de reputación corporativa.
4. Guía operativa de gestión reputacional.

El *modelo de gestión reputacional de la compañía* se define a partir de los siguientes tres parámetros:

- i. Los principios de gestión de la reputación.
- ii. La estrategia de implantación de la gestión reputacional.
- iii. La estructura orgánica de gestión de la reputación.

Los *principios de gestión de la reputación* expresan la filosofía de la compañía sobre el modo en que debe ser gestionada para que genere valor para la empresa. Aunque los principios gestores no son generales, y en cada empresa se identificarán los que sean más eficaces y necesarios, los que cito a continuación pueden servir de ilustración:

- Gestión integrada de riesgos.
- Proactividad en la gestión reputacional.
- Sensibilización organizativa.
- Comunicación de los valores de reputación.
- Evaluación permanente de la reputación.

La *estrategia de implantación de la gestión reputacional*, que supone la implementación del plan director de reputación en toda la organización, debe garantizar el cumplimiento de tres requisitos:

- Un posicionamiento reputacional.
- Transversalidad.
- Unidad de estilo.

Finalmente, en cuanto a la *estructura orgánica de gestión de la reputación* el plan director no suele contemplar la creación de nuevas estructuras para la gestión reputacional. Muy al contrario, en este modelo subyace la idea de que la reputación es tarea de toda la organización y no de ningún departamento o unidad *ad hoc*; no obstante, sí se considera muy necesario contar, al menos, con dos órganos:

1. La dirección ejecutiva de reputación corporativa.
2. El comité corporativo de reputación.

La *Matriz Corporativa de Riesgos y Oportunidades (Macro) de Reputación* constituye una de las herramientas de gestión de la reputación a partir de la actualización permanente de los riesgos (visión reactiva de la reputación) y de las oportunidades (visión proactiva de la reputación).

El *monitor de reputación corporativa* es el instrumento específico de control del plan director. Su objeto es la evaluación continua de las variables de reputación de la empresa. El siguiente cuadro resume y esquematiza la estructura de un monitor de reputación.

Objetivos	Instrumentos	Metodología
Conocer la evolución de la opinión pública	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metaanálisis de estudios de clientes. 2. Tracking de inversores 3. Panel de sensibilidad de líderes de opinión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe semestral sobre estudios existentes. 2. Muestra de 300 entrevistas. Dos oleadas / año. 3. 25 panelistas/ 2 oleadas año.
Controlar la eficacia de implementación	Auditoría técnica de las unidades de negocio y áreas corporativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación técnica anual mediante base datos Merco. 2. Entrevistas con directores.
Evaluar el cumplimiento de los objetivos de reputación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis orientado de los medios de comunicación. 2. Encuesta a empleados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe semestral sobre el press clipping de la compañía 2. Estudio anual. Muestra 800 entrevistas.

La *guía operativa de gestión de la reputación* es la herramienta específica para trasladar a toda la organización el plan director de gestión de la reputación y en la que se concretarán misiones, objetivos, procedimientos... para lograr introducir la reputación corporativa en el día a día de todos sus miembros y lograr con ello una mejora de los resultados del desempeño.

3.4. Comunicación de la reputación

Existe un principio en la gestión de la reputación que tiene un valor casi axiomático: *la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa*. Consecuentemente un modelo de gestión reputacional no debe obviar el abordaje de un riguroso plan de comunicación de aquellos valores sobre los que la compañía construye su reputación corporativa.

Este plan de comunicación pretende multiplicar el efecto de la implementación del Plan Director de Reputación de la compañía mediante un acción comunicativa, muy específica y segmentada, que permita trasladar a cada *stakeholder* la información precisa que repercuta positivamente en la mejora de la reputación corporativa de la empresa. El plan de comunicación debe diseñarse de acuerdo a una triple dimensión:

1. Estratégica.
2. Instrumental.
3. Operativa.

La *dimensión estratégica* de la comunicación requiere la adopción de un *posicionamiento reputacional* que se convierta en la principal referencia conceptual de todas las comunicaciones de la empresa. Recordemos que el posicionamiento reputacional es *el estado de opinión que una empresa pretende construir en la mente de sus stakeholders como el resultado de una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión reputacional*.

La *dimensión instrumental* se refiere a aquellas herramientas específicas de un plan de comunicación de la reputación como el que ahora indicamos. Podría hablarse de un buen número de estas herramientas pero dos de ellas son suficientes para garantizar el éxito del citado plan de comunicación: Un *mapa de stakeholders* y la elaboración del *triple informe*.

El Libro Verde de la Comisión Europea⁴ define el *triple informe* como el necesario balance que una empresa debe hacer sobre cómo contribuye a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social. El conjunto de las tres memorias recoge el concepto de empresa socialmente responsable, esquematizado en el enfoque de *Triple Bottom Line*, que hace referencia a los tres tipos globales de impacto que genera cualquier empresa: el económico, el social y el medioambiental.

La *dimensión operativa* del plan de comunicación incluye las acciones y programas que será necesario implementar para revalorizar comunicativamente la reputación corporativa de la compañía. El diseño y la concreción de dichas acciones vendrá determinado por el mapa de *stakeholders*.

⁴ Libro Verde de la Comisión Europea, "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, julio 2001.

Referências

Daum, J. H. (2002): *Intangible Assets and Value Creation*, Wiley.

Nomen, E. Nieto J. (2004) “El conocimiento protegido”, *Deusto Business Review*, Mayo.

Kendrick, JW (1994) “Total Capital and Economic Growth”, *Atlantic Economic Review*.

Villafañe, J. (2004) *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid: Pirámide, pp. 137-54.