

KPI de creación de valor a largo plazo y marca corporativa para el 'management': reflexiones sobre la situación en España y propuesta de indicadores

Maite Benlloch Osuna

Profesora colaboradora en la Universitat Jaume I de Castellón (España).

Cristina Álvarez Villanueva

Doctora en Comunicación por la Universitat Jaume I de Castellón (España).

benlloch@uji.es, crialvil@gmail.com

Recibido: agosto, 2013.

Aceptado: noviembre, 2013.

Publicado: junio, 2014.

Resumen

La gestión de la marca corporativa puede suponer una variable estratégica en el proceso de creación de valor de una compañía y de generación de ventaja competitiva. En la actualidad se considera que la utilización de indicadores de medida de esta y otras variables estratégicas es necesaria para el éxito de la gestión empresarial. Sin embargo, los que tradicionalmente tienen que ver con medidas de aspectos económico financieras no siempre son suficientes para colaborar en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Se requiere el complemento de otros indicadores de carácter no financiero que contribuyan a reflejar el valor global de la organización.

El presente artículo es el resultado de una investigación basada en una extensa revisión bibliográfica que persigue reflexionar sobre los indicadores de desempeño de valor de la marca corporativa ya existente y su potencial contribución en este proceso, destacando especialmente aquellos que puedan proporcionar información complementaria para la comunidad financiera. Así se ha elaborado, en una primera aproximación, una *short list* de los indicadores considerados más relevantes en la actualidad.

Palabras clave

KPI, marca corporativa, matriz de indicadores, intangible, públicos de interés.

Abstract

The corporate brand management becomes a strategic level in the value creation process and in the generation of a competitive advantage of a company. Using measurement indicators is the key to successful business management. However, those who offer economic results are mainly used nowadays although they are not always enough to help in making strategic decisions. They require the complement of other indicators, non-financial, which reflect the corporate brand performance.

The present article is the result of a thorough investigation which invites to reflect on the existing value performance indicators and their usefulness, specially taking care of those who can provide additional information to the financial community. A top ten of the most relevant is also extracted.

Key words

KPI, branding, indicators matrix, intangible, stakeholders.

Reputación,
marca y
gestión del
conocimiento
son los
intangibles
derivados de la
comunicación
que hemos
considerado
más relevantes

1. Introducción

Que los intangibles son en la actualidad elementos fundamentales para la gestión de una empresa no es una novedad. Sin embargo, esta investigación parte de la hipótesis de que la falta de consenso existente en torno a su definición, clasificación y funciones repercute negativamente en su gestión y posterior análisis.

Entre los intangibles empresariales susceptibles de aportar valor y que toda empresa debiera contemplar, se considera la marca corporativa. Su gestión podría contribuir al mantenimiento y fortalecimiento de ventajas competitivas. Aunque se centre el estudio en el *branding*, cabe destacar la existencia de otros intangibles de especial relevancia, que comparten problemática, tales como las patentes, el *software*, las licencias, los derechos de explotación, la fidelidad, la responsabilidad social corporativa y en conjunto, la reputación (Álvarez, 2012a).

Con el objetivo principal de dotar de nuevas herramientas a los diferentes grupos de interés, se identifican las necesidades de información de cada uno en las distintas áreas de influencia para la gestión de la marca desde la óptica de la empresa (Benlloch, 2012) y se destacan aquellos indicadores que pueden reflejar el rendimiento de la marca corporativa y, por tanto, ayudar en el proceso de toma de decisiones empresariales, bien desde el punto de vista de la empresa, bien desde el de los grupos de interés, puesto que proporcionan información útil para la gestión empresarial, haciendo especial énfasis en aquellos que tiene en cuenta en la actualidad un grupo en particular, la comunidad financiera (accionistas, inversores, líderes de opinión especializados y analistas financieros, etc.).

Por las investigaciones y trabajos revisados, consideramos que el uso de indicadores económico-financieros, al no ser suficiente para determinar el valor empresarial, tampoco lo es para sustentar determinadas decisiones estratégicas en la empresa (valoración de inversiones, recomendaciones técnicas de inversión, etc.) si dichos indicadores no vienen acompañados de otros de carácter no financiero. Es por este motivo por el que se relacionan aquí aquellos indicadores no financieros que pueden servir como evaluadores (de manera parcial) del papel la marca corporativa en la creación de valor.

En este artículo se resumen las funciones y características de dicho intangible –clasificación propia a partir de Benlloch (2012)–, teniendo en cuenta los diferentes ámbitos en los que se ha detectado que su influencia para la gestión empresarial es mayor, así como la relación empresa (marca corporativa)-grupos de interés.

2. Los intangibles, clave en el 'management' contemporáneo

2.1. ¿De qué hablamos cuando hablamos de intangibles?

La definición de intangible en el ámbito de la empresa (activo y/o recurso) no es una tarea sencilla. De hecho, tanto en las propias normas contables como en las diferentes disciplinas estudiadas existen múltiples definiciones. Esto, junto con su característica de inmaterialidad e invisibilidad, hace complicada y confusa su gestión¹.

¹ La comunicación se convierte, como se verá más adelante, en principal vector de visibilización y, por tanto, en variable estratégica fundamental en su gestión.

Se advierte cierta confusión terminológica en torno a los conceptos de intangible (activo, recurso, actividad, capital...)

Estos conceptos surgen desde la relación de uno con otro y así pueden distinguirse claramente los recursos y las actividades intangibles de los propios activos intangibles: las actividades intangibles generan recursos intangibles, algunos de los cuales pueden llegar a convertirse en activos. Del mismo modo, existe una gran confusión terminológica entre los conceptos de “capital intelectual” y “activo intangible”, hasta el punto de ser usados indistintamente (Álvarez, 2012a). El primero es un concepto más amplio, que incluye los recursos y actividades intangibles antes citadas.

No obstante, sí es posible afirmar que todo intangible debe cumplir tres características básicas, amén de su inmaterialidad (Álvarez, 2012b). Para “activarse”, debe ser:

- capaz de generar beneficio económico futuro;
- identificable; y
- controlable.

2.2. Los intangibles como clave de diferenciación competitiva; los intangibles derivados de la comunicación

Todo tipo de organización, ya sea pública, privada o territorial, posee intangibles. De entre todos los intangibles existentes e identificados en las investigaciones y trabajos revisados, existe un grupo que convenimos en denominar “comunicativos” para los que la comunicación desempeña un papel esencial en su gestión y “activación”.

En el contexto actual, caracterizado por la continua presión económica del entorno, la marca corporativa, en tanto que intangible organizacional, constituye uno de los instrumentos más valiosos con el que cuenta la empresa para el logro de sus objetivos básicos –crecer y sobrevivir–.

Conseguir estos objetivos depende hoy más que nunca de lo que López Lita (2000) ya definió como *doble liderazgo* a comienzos del presente siglo: la necesidad de combinar estratégicamente el liderazgo de costes y en comunicación de una marca que genere la credibilidad necesaria para mantenerse en el mercado y para conseguir los niveles de competitividad requeridos. La marca es, en este contexto, una importante variable a considerar en la estrategia corporativa.

El fenómeno de la marca se caracteriza también por la amplitud de enfoques y visiones (Costa, 1995, 2004a, 2004b, 2012; Valls, 1992). Se ha optado por estudiar la marca corporativa y los indicadores que le otorgan la capacidad de palanca de competitividad desde la óptica empresarial y, por tanto, estudiarla como contenedor de información importante para la toma de decisiones en la gestión estratégica de la empresa teniendo en cuenta su capacidad entre otros, de diferenciación.

3. La gestión de la marca corporativa: el ‘branding’ corporativo

Para Olivares (2012), el *branding* “se integra en el ámbito profesional del *management* que se encarga del proceso de la creación y gestión de marca, tanto de producto como corporativa, con el propósito de generar valor para su propietario”. Y es que la marca corporativa, a través de su imagen en la mente de los *stakeholders*, es el activo sobre el que los grupos de interés canalizan la información de la identidad empresarial. Por ello, muchos de los trabajos e investigaciones consultados lo consideran un elemento íntimamente ligado a la reputación.

La falta de consenso en la definición de los activos intangibles obstaculiza su normalización y valoración

Atendiendo a estas funciones competitivas –clasificación propuesta por Benlloch (2012)–, se han detectado nueve ámbitos de actuación de la marca:

1. Identificación, asociación, relevancia.
2. Calidad y garantía.
3. Diferenciación.
4. Vínculos, lealtad y fidelidad entre grupos de interés y empresa.
5. Grado de internacionalización.
6. Fuente de ventaja competitiva.
7. Incremento de capitalización bursátil.
8. Nivel de incremento de responsabilidad y ética empresarial.
9. Marca y *social media*.

Estas áreas funcionales servirán para delimitar, en un primer nivel de filtrado, la búsqueda de KPI que evalúen el rendimiento de la marca corporativa.

3.1. La necesidad de indicadores no financieros de rendimiento en torno a la marca corporativa

A pesar de su importancia, no todas las empresas poseen planes y programas específicos para la gestión de la marca corporativa. Para el adecuado tratamiento de la marca corporativa se hace necesaria la integración en los cuadros de mando empresariales (cuestión que centra los resultados presentados en este informe) de KPI que midan el nivel de desempeño del proceso, enfocándose en el cómo y mostrando el rendimiento asociado a esta variable estratégica y su contribución a la consecución de los objetivos. Los indicadores que se propongan deben cumplir, entre otros, los siguientes requisitos:

- Mostrar el objetivo de la organización.
- Ser definidos por la dirección de la empresa.
- Proporcionar contexto.
- Tener significado en distintos niveles.
- Estar basados en datos reales.
- Ser fácilmente entendibles.
- Conducir a la acción.

Teniendo en cuenta las consideraciones que establece los trabajos consultados sobre las propiedades antes indicadas, se ha escogido entre aquellos indicadores que aparecían en la revisión bibliográfica realizada y que desde nuestro punto de vista resultaban más específicos (*specific*), medibles (*measurable*), alcanzables (*achievable*), relevantes (*relevant*) y temporales (*timely*): SMART (características indicadas en <http://www.aurelbrudan.com/tag/smart-kpi/>).

No obstante, como variable susceptible de ser utilizada en los cuadros de mando integrales de las empresas y con el objetivo de contribuir al apoyo a la toma de decisiones, se considera que los indicadores deben permitir proponer áreas de mejora y deben ser comparables (bien sea con situaciones anteriores o bien con otras empresas y/o sectores), lo que dará lugar, quizá, a ejercicios de *benchmarking* posteriores.

4. Propuesta metodológica

El objetivo principal del trabajo ha sido identificar los indicadores de rendimiento de marca corporativa, extraerlos y darles soporte e incluso nomenclatura (en función de su nivel de relevancia, repetición, utilidad, aceptación, etc.).

La gestión estratégica de la marca corporativa puede contribuir a generar y/o mejorar ventajas competitivas

Para ello, se ha realizado una revisión de trabajos e investigaciones de autores de referencia, seleccionando aquellos KPI no financieros en torno a la gestión de la marca corporativa. Se han analizado más de 260 referencias bibliográficas, catalogadas posteriormente según los ámbitos funcionales de la marca corporativa, y a continuación se han cruzado los resultados según los públicos o grupos de interés sobre los que la marca corporativa tiene influencia, lo que ha dado lugar a una tabla/matriz, cuya interpretación se ha realizado desde la óptica de la mayor usabilidad de la información tratada, que, después de un proceso de concentración, presenta los principales KPI de relevancia para los distintos públicos de interés, haciendo especial hincapié en los siguientes grupos de interés: capital comercial (clientes y consumidores), comunidad financiera (inversores, analistas y accionistas especialmente), capital humano (directivos, empleados y colaboradores) y entorno (líderes de opinión, medios de comunicación, sociedad, etc.).

Dicha matriz consta de los siguientes dos ejes de información principales siguiendo las estructuras de Aaker (1996) y Alloza (2010):

1. El eje de ordenadas, que distingue las principales funciones otorgadas a la marca corporativa en el seno de la empresa y que diferencia los diferentes indicadores de desempeño.
2. El eje de abscisas, que otorga relevancia específica, en función de la influencia o nivel de importancia para cada grupo de públicos.

5. Los KPI principales

Cabe recordar que los KPI deben ser SMART y cumplir una serie de requisitos básicos, pero principalmente deben ser comparables y medibles y permitir conocer áreas de mejora en los procesos de toma de decisiones y de gestión empresarial. Sin embargo, el problema constatado es la falta de unificación, consenso y síntesis en su definición, elección y mucho menos en su uso. A partir de la tabla/matriz se ha llevado a cabo un nuevo filtrado recursivo que extrae la lista *top ten* de los indicadores que se han considerado más importantes en el presente.

Se plantea aquí una lista con el *top ten* de los indicadores no financieros más relevantes. Sin embargo, dada la relevancia de un indicador que sí ofrece un resultado económico, se ha optado por extraer un listado 10 + 1, que podría presentarse tal como se recoge en el cuadro 1, atendiendo a criterios de influencia interna o externa.

A continuación se describen, de forma sintética, dichos indicadores:

1. **Nivel de autenticidad** (cumplimiento de indicadores de Global Reporting Initiative – GRI–):
 - **Definición:** volumen de información proporcionada sobre variables no financieras, el cumplimiento con la relación de indicadores de GRI, medido también a través del “nivel de buen gobierno corporativo” defendido por la marca –compromiso y explicación de este a los públicos–; grado de aplicación de las recomendaciones de GRI.
 - **Cálculo:** numérico (en función de la escala) y cualitativo, para permitir la comparabilidad.
 - **Target principal:** público de diversos niveles de especialización (comunidad financiera y opinión pública –a través de medios de comunicación y líderes de opinión–).

El uso de indicadores de medida es clave para el éxito de la gestión empresarial

Cuadro 1
Indicadores más destacados clasificados por entornos

| Interno | Externo |
|--|--|
| Inversión constante en marca | Índice de satisfacción de los clientes |
| Retorno de la inversión en marca | Notoriedad |
| Nivel de credibilidad de los ejecutivos | <i>Purchase funnel</i> |
| Perspectivas de ingresos futuros de la marca | Liderazgo |
| Compromiso e implicación de los empleados | Cuota de mercado |
| | Volumen de información proporcionada sobre variables financieras |
| | Impacto de la marca (web) |

2. Notoriedad (sugerida y espontánea) de la marca corporativa:

- **Definición:** número de consumidores (o público principal) que conocen la marca. Está formado por los subíndices “notoriedad espontánea” (si se nombra la marca de forma espontánea) y “notoriedad sugerida” (si se elige según una relación propuesta por el encuestador).
- **Cálculo:** a través de encuestas, porcentaje y/o escala.
- **Target principal:** clientes, consumidores y usuarios.

3. Índice de satisfacción de los clientes:

- **Definición:** satisfacción del consumidor/cliente o usuario según la experiencia o uso que haya tenido y pueda detallarse, para analizar la experiencia de la marca en el proceso.
- **Cálculo:** encuestas; cualitativo y/o cuantitativo (porcentaje y/o escala).
- **Target principal:** clientes, consumidores y usuarios.

4. Duración media de la relación marca-cliente:

- **Definición:** remite a fidelidad de consumidor en términos medios de continuidad y cantidad de compra o uso (en empresas con trayectoria).
- **Cálculo:** numérico.
- **Target principal:** clientes, consumidores y usuarios.

5. Nivel de credibilidad de los ejecutivos (credibilidad del management) en la defensa de la marca:

- **Definición:** grado de confianza de los inversores en la gestión de los ejecutivos (*management*). Cuanto mayor sea, más razones tendrá una empresa para creer en las declaraciones sobre objetivos estratégicos, entre otras (y creer más en el largo plazo).
- **Cálculo:** porcentaje (al nivel de la notoriedad y confianza) mediante encuestas.
- **Target principal:** comunidad financiera, líderes de opinión, medios de comunicación.

El uso de indicadores clave de desempeño (KPI) contribuyen al éxito del 'branding' y, así, a mejorar los procesos de gestión empresarial

6. Cuota de mercado de la marca corporativa:

- **Definición:** parte del mercado que consume los productos o servicios de una empresa en concreto.
- **Cálculo:** numérico. En porcentaje sobre ventas totales de ese mercado o producto/servicio.
- **Target principal:** clientes, comunidad financiera.

7. Liderazgo por segmento o mercado:

- **Definición:** marca líder en un mercado o segmento. El liderazgo permite mayores márgenes de rentabilidad (disminuye el coste medio unitario de producto, puede incrementar la demanda, etc.) y la sostenibilidad en el tiempo de las percepciones de calidad superior, teniendo así una posición ventajosa en el mercado. Se puede introducir aquí el concepto de *doble liderazgo* (líder en costes y comunicación).
- **Cálculo:** porcentaje y escala (posición en el mercado).
- **Target principal:** clientes y comunidad financiera.

8. Inversión constante en la marca corporativa y su gestión/crecimiento sostenido:

- **Definición:** nivel inversión que se realiza en la marca corporativa y su gestión de manera regular, así como su crecimiento sostenido.
- **Cálculo:** numérico y escala (niveles de apoyo constante de gestión e inversión y cantidad invertida en la marca –publicidad, *packaging*, etc.–).
- **Target principal:** comunidad financiera y capital humano (directivos).

9. Compromiso e implicación de los empleados:

- **Definición:** motivación de los empleados y su implicación con la marca.
- **Cálculo:** numérico (tiempo de permanencia en la empresa, percepción del bienestar de los públicos internos, etc.).
- **Target principal:** comunidad financiera y capital humano (directivos y empleados).

10. Impacto de la marca en la web:

- **Definición:** no es un indicador, sino un conjunto de ellos. Muestran el grado de notoriedad y retorno de la inversión en marca en el medio social, así como datos sobre la fidelidad, la solidez y el reconocimiento de la marca en la red. Se miden elementos como el tráfico directo al *site*, el tráfico indirecto al *site* al teclear la marca y las palabras que llevan a la página y referencian la marca, entre otros.
- **Cálculo:** numérico y descriptivo.
- **Target principal:** usuarios.

10 + 1. ROI de la marca²:

- **Definición:** suma del retorno económico y medible del negocio –hay autores que defienden el ROI de la marca en términos de nivel de incremento de la satisfacción o fidelización de clientes, pero hay otras medidas–.
- **Cálculo:** no hay un cálculo único. Se calcula en número o porcentaje.
- **Target principal:** clientes, directivos y comunidad financiera.

Esta clasificación no es concluyente ni excluyente, siendo necesaria su actualización continua. Lo cierto es que su funcionalidad principal es la de reorganizar la información e

² Debía destacarse por el consenso a la hora de utilizarla en los procesos de toma de decisiones.

Los KPI no financieros complementan a los financieros en la toma de decisiones estratégicas

intentar ofrecerla más fácilmente accesible y clasificada, con objeto de utilizarla para la gestión.

6. Conclusiones

Conocer el estado de la cuestión ha permitido plantear la situación de partida sobre la utilización de indicadores de desempeño de la marca corporativa y su inclusión en los cuadros de mando para la toma de decisiones. Cabe destacar en este sentido, como evidencian las investigaciones consultadas, la ausencia de tradición en la utilización de este tipo de indicadores. No obstante, pese al estado temprano que se ha detectado en este ámbito, y siempre desde la óptica de la gestión de la marca corporativa, se advierte una progresiva y positiva tendencia hacia la incorporación de otro tipo de información además de la puramente económica y financiera en los modelos de valoración y análisis de empresas por parte de públicos especializados como la comunidad financiera, cuestión que debe tener en cuenta la empresa en los procesos de gestión del negocio.

Esta conclusión de partida introduce una serie de limitaciones detectadas, que explican en gran medida el estado temprano de desarrollo de este tipo de indicadores.

6.1. Ausencia de indicadores globales, consecuencia de la falta de consenso en los indicadores que se deben utilizar como motivo principal

Se concluye que uno de los motivos de este estado temprano es la falta de consenso en el ámbito de la gestión y valoración de los activos intangibles –de la marca corporativa en este caso–, que provoca una falta de consistencia en el uso de indicadores, cuestión que dificulta su comparabilidad y, por consiguiente, les resta usabilidad.

Dada la falta de normalización contable al respecto, la correcta gestión (y valoración) de la marca queda relegada al buen hacer de la compañía, con lo que no supone un elemento fiable para ser tenido en cuenta, por ejemplo, por los analistas financieros (Álvarez, 2012a).

Esta falta de consenso podría solventarse más fácilmente si existieran indicadores globales de carácter no financiero para la marca corporativa, válidos para todos los grupos de interés.

6.2. Orientación al consumidor

La revisión documental realizada ha constatado el hecho de que la mayoría de las investigaciones en el ámbito de las ciencias de la comunicación se centran todavía de forma prioritaria en un público: el capital comercial (cliente, consumidor, usuarios, etc.), y muchos indicadores de desempeño evalúan precisamente esta relación empresa/marca-cliente/consumidor/usuario.

6.3. Alcance parcial y número elevado de indicadores

Debe tenerse en cuenta el alcance parcial de los propios indicadores, bien por el alcance del propio indicador señalado (desde el prisma aislado de la gestión de marca), bien por la necesidad de integrar los diferentes indicadores en modelos globales de reputación (únicos y consensuados si es posible) que faciliten la evaluación, y no deberíamos olvidar la íntima relación entre la gestión de marca y la reputación. El elevado número de indicadores que han aparecido, sumado a la falta de consenso en cuanto a cuál elegir para cada ámbito y a la falta de cultura de uso, supone una traba importante para su empleo en un entorno comparable y competitivo.

La matriz de indicadores de marca corporativa, elaborada en función del grupo de interés y del área funcional que atiende la marca corporativa, permite destacar aquellos que se han considerado más relevantes para su gestión

7. Conclusiones finales

La revisión de trabajos e investigaciones sobre el objeto de estudio ha permitido conocer el estado de la cuestión y posibilita, a modo de reflexión final, enumerar algunas recomendaciones que podrían contribuir a su desarrollo y que abren nuevas líneas de trabajo para continuar el estudio de la marca corporativa, su gestión y la utilidad de los KPI.

7.1. Fomentar la comunicación estratégica como eje transversal que dota de valor a este tipo de intangibles considerados comunicativos

Ya que los componentes o elementos de valor intangible de la marca corporativa (y también de otros, como la reputación) no aparecen reflejados en la información económico-financiera que proporciona la empresa, se recomienda continuar con la tendencia de comunicarlos a través de *reportings* integrados. La comunicación –y, en este ámbito, la comunicación financiera y el nivel de desarrollo de memorias corporativas integradas (financieras y de sostenibilidad)– es ya un indicador de la iniciativa para comunicar su actuación integral. La responsabilidad social corporativa es una de las áreas más demandadas para recopilar información relevante de carácter voluntario respecto al comportamiento de las empresas.

En este sentido, destaca la labor desde el área de asuntos públicos que atiende el Corporate Excellence para desarrollar el tan necesario trabajo conjunto de los sectores público-privado para encontrar el consenso y la estandarización de procesos en pro de la excelencia en la gestión empresarial, que redunde en una mejora del bienestar social.

7.2. Normalizar la valoración

También se recomienda continuar con acciones sobre valoraciones de marca que amplíen su uso. Del mismo modo, la elaboración de normas de valoración también es un apoyo fundamental.


7.3. Realizar revisiones periódicas del estado de la cuestión

Como se ha indicado, se trata de un estudio de inicio que plantea formas de ordenar la información para que cada empresa pueda adaptarla a sus cuadros de mando, pero que siempre habrá que actualizar para adaptarla fielmente a la realidad empresarial.

8. Bibliografía³

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Alloza, A. (2010). Las marcas que queremos: De Maquiavelo a la neurociencia. *Informe Anual 2010: La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Álvarez Villanueva, C. (2012a). *Activos intangibles: catalogación de métodos de valoración*. Madrid: Fragua (Colección Fragua Comunicación, n.º 119).
- Álvarez Villanueva, C. (2012b). *Manual de valoración de activos intangibles*. Santa Cruz de Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social (Colección Cuadernos Artesanos Latina, n.º 27).
- Benlloch Osuna, M. T. (2012). *Marca territorio, competitividad y empresa. La gestión estratégica de los intangibles comunicativos en el clúster cerámico español: un estudio de la empresa cerámica de Castellón*

³ Dada la extensa bibliografía utilizada en la investigación aquí descrita, y sobre la que se ha elaborado el 10 + 1 de KPI, se ha considerado oportuno incluir únicamente para este escrito un extracto. Por ello no aparecen todas las investigaciones y referencias bibliográficas revisadas y utilizadas en los diferentes niveles de la investigación aquí descrita que han permitido elaborar la lista de indicadores que se propone.

- (2005-2010). Castellón: tesis doctoral, Departamento de Comunicación, Universitat Jaume I (inédito).
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- Costa, J. (2004a). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2004b). El futuro de la comunicación en las organizaciones. Epílogo en Losada Díaz, J. C. (coord.) en *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, 544-545, Madrid: Ariel, 2004.
- Costa, J. (2012). No prólogo. En Olivares, F. (2012). *Rebelión en las marcas*, 11-14. Madrid: Lid.
- Kapferer, J. N. (2001). *Reinventing the brand: can top brands survive the new market realities?* Londres: Kogan Page.
- López Lita, R. (2000). *Comunicación: la clave del bienestar social*. Madrid: Drac.
- Olivares, F. (2012). Construcción de Marca. *Brandtrends journal*, 3(2), 130. Disponible en www.brandtrendsjournal.com
- Valls, J. F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill. 

«KPI de creación de valor a largo plazo y marca corporativa para el 'management': reflexiones sobre la situación en España y propuesta de indicadores». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 4018.