

## LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL A PARTIR DE LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: UNA REVISIÓN TEÓRICA DE SU POTENCIALIDAD COMPETITIVA.

García Rodríguez, F. J.  
Universidad de La Laguna

### RESUMEN

Este trabajo se centra en el estudio de la reputación desde la perspectiva del modelo de recursos y capacidades. Para ello, tras caracterizar la reputación como activo intangible se analiza, en primer lugar, su potencialidad para la consecución de ventajas competitivas sostenidas en la empresa, desde el punto de vista teórico. A continuación llevamos a cabo una revisión de las principales investigaciones que han tratado de explorar los efectos que la reputación genera en la competitividad de empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Reputación, Ventaja competitiva, Recursos y capacidades, Activo intangible.

### ABSTRACT

This paper focuses on the study of the reputation from the resources and capabilities view. After characterize reputation as intangible asset we analyse, first of all, its potentiality to achieve sustained competitive advantages in the company, from a theoretical perspective. Subsequently, we make a revision of the main researchers which have tried to explain the effects of the reputation in the competitiveness of the firm.

**KEYWORDS:** Reputation, Competitive advantage, Resources and capabilities, Intangible asset.

## 1. INTRODUCCIÓN

El conjunto de cambios en los patrones tradicionales de competitividad a los que las organizaciones han de hacer frente en la actualidad, por otra parte a todas luces irreversibles, ha hecho poner en cuestión desde finales de la década de los ochenta los enfoques teóricos tradicionales, que situaban el origen de las ventajas competitivas de las empresas en el exterior de las mismas. Frente a ello, utilizando la expresión de Hamel y Prahalad (1995), dicho estudio nos debería llevar a centrarnos en el “código genético” de la organización, más que los factores ambientales en los que ésta se desarrolla.

En este sentido, a partir de la agenda de investigación planteada desde el modelo de recursos y capacidades, se ha venido poniendo de manifiesto la especial potencialidad competitiva que poseen los llamados recursos intangibles, denominados así por su naturaleza inmaterial y estar basados, sobre todo, en conocimiento e información. Ello ha llevado a algunos autores a sostener que son los únicos capaces de aportar ventajas competitivas a la empresa (Itami y Roehl, 1987; Grant, 1991; Hall, 1992).

Por todo lo anterior, uno de los campos de mayor interés en la agenda de investigación desarrollada a partir del modelo de Recursos y Capacidades está siendo en la actualidad, y va a

ser aún más en el futuro, el estudio y delimitación de esos recursos intangibles, determinando su potencialidad real para generar ventajas competitivas en la empresa.

Entre ese conjunto de recursos intangibles, a disposición de la empresa para la implementación de estrategias, se encuentra la *reputación*. Entendida como un conjunto de atributos económicos y no económicos unidos a la organización y generados a partir de sus acciones pasadas, dicho recurso va a determinar, en última instancia, el status de la empresa en el seno de su industria o sector (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun, 1996), llegando a convertirse en el factor clave de liderazgo en el actual contexto competitivo (Villafañe, 2001).

En este contexto se plantea el presente trabajo, cuyo objetivo central es realizar una revisión de las principales aportaciones académicas que desde la disciplina de la Dirección de Empresas se han realizado en relación con la reputación y su potencialidad competitiva, todo ello con el modelo de recursos y capacidades como fundamento teórico de fondo.

Para ello, tras realizar una breve contextualización del modelo de recursos y capacidades, tratamos de delimitar la reputación como recurso intangible, poniendo de manifiesto su naturaleza y características principales, así como distinguiéndolo de otros más o menos cercanos como el de imagen o identidad corporativas. A continuación, en lo que constituye el eje central de nuestro trabajo, llevamos a cabo un análisis teórico de la potencialidad competitiva de la reputación a partir de la propuesta del modelo de recursos y capacidades, finalizando con una recopilación de los principales efectos positivos que la gestión de un adecuado stock de dicho recurso tiene para la empresa.

## **2. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL A PARTIR DE LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS.**

Como es sabido, a lo largo de la pasada década de los 90 se ha consolidado definitivamente una nueva perspectiva tanto académica como aplicada de la actividad empresarial, más centrada en los recursos y capacidades de la organización que en su entorno competitivo, acaparando un “alto nivel de recursos de investigación” (Priem y Butler, 2001; 25) e instalándose de manera sólida en la literatura sobre dirección estratégica (Wernefelt, 1984; Cool y Schendel, 1988; Dierickx y Cool, 1989; Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Rumelt, 1991; Grant, 1995; Hamel y Prahalad, 1995; Barney 2001a y b).

Dicho enfoque, conocido genéricamente como de recursos y capacidades, presenta evidentes diferencias respecto de la perspectiva de los modelos de entorno, vigentes en la etapa anterior, las cuales pueden resumirse en los siguientes términos (McWilliams y Smart, 1993):

- La definición y análisis del sector en el que opera la empresa no resulta determinante para el análisis estratégico, en la medida que son las características internas de la propia organización las relevantes de cara a plantear las estrategias adecuadas para la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Grant, 1995; Hamel y Prahalad, 1995)
- La investigación dirigida a explicar y predecir el surgimiento de ventajas competitivas no se centraría en las características de la industria o de los grupos estratégicos que la forman, sino que descendería al nivel de los recursos de cada una de las empresas.

- Se parte de una perspectiva dinámica de la realidad económica, adoptando una visión de la competencia como un proceso dinámico, “donde el equilibrio nunca se alcanza y durante el cual las estructuras del sector están cambiando continuamente” (Grant, 1995). Ello permite que, siguiendo a Dierickx y Cool (1989), las empresas puedan desarrollar a lo largo del tiempo recursos que, siendo valiosos, escasos, inimitables e insustituibles; no puedan ser adquiridos en los mercados.
- Se rechaza el poder explicativo de las barreras de entrada como elemento determinante del resultado económico. En su lugar se plantea que dichas barreras, bien no existen de manera significativa, o bien se fundamentan en recursos desarrollados a lo largo del tiempo por parte de las empresas en el contexto del proceso competitivo (McWilliams y Smart, 1993).

No obstante, también es innegable la existencia de “la otra cara de la moneda: los problemas aún no resueltos por el enfoque de recursos que sugieren líneas futuras de investigación, así como los sesgos que podría estar introduciendo en el área de la Dirección Estratégica de la empresa” (Fernández y Suárez, 1996; 85). En este sentido, Priem y Butler (2001) realizan una profunda revisión crítica de dicha perspectiva, poniendo en cuestión su utilidad, tanto para la investigación en dirección estratégica como para su aplicabilidad en la dirección de empresas y enfatizando su carácter tautológico y escaso rigor empírico, dado el carácter poco medible y manipulable de algunos recursos considerados estratégicos.

Pese a ello, “el hecho de que aquellos recursos empresariales que con más probabilidad van a ser fuente de ventajas competitivas resulten poco manejables no implica que la lógica basada en los recursos no tenga implicaciones operativas para la gerencia” (Barney, 2001a; 49) sino quizás, más bien, que estamos ante un modelo teórico que se encuentra en las etapas iniciales de su desarrollo, siendo de esperar más trabajos científicos que midan y caractericen de manera objetiva y generalizable los recursos, así como de sus implicaciones para la gerencia.

Dentro del stock de recursos con los que cuenta la organización, los llamados “intangibles” ocuparían un papel preponderante. En este sentido, se considerarían intangibles “aquellos recursos de naturaleza inmaterial, que consisten básicamente en conocimiento e información” (Fernández et al, 1998b; 160), “no teniendo una entidad material, no siendo por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso” (Fernández et al, 1998b; 86); y que por ello pueden permanecer invisibles o no ser manifiestos (Grant, 1995). Dichos recursos vendrían a ser el resultado de la “incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización” (Bueno, 1998; 215).

Esta última característica, el estar basados en conocimiento, les dota de una importante capacidad para generar competitividad en la empresa, gracias a consecuencias como su no depreciación con el uso, la posibilidad de ser usados simultáneamente, las dificultades para su adquisición en el mercado, el tiempo necesario para su acumulación y el elevado grado de especificidad o especialización (Bueno, 1998; Fernández et al, 1998a y 1998b; Hamel y Prahalad, 1995; Fernández, 1993; Hall, 1992).

### **3. LA REPUTACIÓN COMO RECURSO INTANGIBLE.**

De igual forma que las personas, las empresas poseen reputación, la cual consiste en un conjunto de atributos económicos y no económicos unidos a la organización y generados a partir de sus acciones pasadas (Weigelt y Camerer, 1988). Dichos atributos acabarían

determinando, en última instancia, el status de la empresa en el seno de una industria o sector (Fombrun y Shanley, 1990).

De hecho, según Nguyen y Leblanc (2001), la configuración de la reputación como resultado de las acciones pasadas de la empresa, supone quizás el más importante elemento de consenso que puede hallarse en la literatura a la hora de definir el concepto, bien sea desde la economía, a través del análisis de los precios y de la calidad de los productos (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984); bien desde la organización de empresas, que analiza la reputación como un recurso intangible que puede contribuir a los resultados organizacionales e, incluso, a la propia supervivencia de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992 y 1993; Rao, 1994; Barney y Hansen, 1994); o bien, por último, desde la perspectiva del marketing, bajo el enfoque del valor de marca (Aaker, 1996).

Desde el punto de vista de la dirección de empresas, la reputación se ha venido entendiendo como un elemento intangible fundamental en la generación de ventajas competitivas para la organización, principalmente desde la perspectiva de los modelos estratégicos basados en recursos y capacidades (Dierickx y Cool, 1989; Fombrun y Shanley, 1990; Barney, 1991; Hall, 1992; Barney y Hansen 1994; Grant, 1995), aunque también desde la perspectiva de los modelos de entorno (Caves y Porter, 1981; Porter, 1982).

Bien agrupándolo dentro del stock de *activos intangibles* de la organización (Wernefelt, 1984 y 1989; Grant, 1995), o bien dentro de los llamados *recursos de capital organizacional* (Barney, 1991), se sostiene que la reputación puede constituir un factor de primer nivel para la consecución de ventajas competitivas sostenidas para la organización (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Hall, 1992); “especialmente en sectores donde la calidad de los productos o servicios no se puede percibir fácilmente por los clientes potenciales” (Grant, 1995; 162).

La reputación se configura a raíz de las acciones pasadas de la organización, a través de los juicios de sus diferentes públicos o “stakeholders”, los cuales analizan las diferentes señales emitidas por la empresa, tanto de forma controlada como de manera involuntaria. Así, “la reputación es un agregado compuesto a partir de las operaciones llevadas a cabo por la entidad a lo largo de su vida, una noción histórica, y requiere consistencia de las acciones de la entidad a lo largo de un espacio de tiempo prolongado para su formación” (Herbig, et al, 1994;23).

En este sentido, las señales configuradoras de la reputación corporativa podrían dividirse en los siguientes tipos (Fombrun y Shanley, 1990, Fombrun, 1996):

- Señales de mercado. Entre ellas cabe destacar la situación de la empresa en el mercado (cuota de mercado, etc), desde el punto de vista de que, así como el precio es un indicador de calidad para los consumidores, el posicionamiento de la empresa lo es para los inversores y acreedores. Asimismo, el riesgo asumido en el mercado y la política de dividendos influirían también en los niveles de reputación corporativa.
- Señales contables. Los niveles de rentabilidad obtenidos por la organización, así como el riesgo percibido por sus stakeholders serían determinantes, asimismo, de los niveles de reputación corporativa.
- Señales institucionales. En este grupo se incluirían la propiedad institucional de la empresa, su responsabilidad social, la visibilidad en los medios de comunicación, así como su tamaño.

- Finalmente, el tipo de estrategias organizativas (diferenciación y diversificación), así como las formas que éstas adopten, también constituyen importantes elementos de influencia en la reputación corporativa.

A estas señales Rao (1994) añade las de “legitimación”, de tal manera que, en contextos de certificación de desempeños organizacionales, puede crearse una cierta jerarquía de las empresas implicadas, lo cual contribuye de manera determinante a construir la reputación de las mismas.

Este conjunto de señales percibidas por los influenciadores de la empresa, configuradoras de la reputación, van a constituirse en determinantes fundamentales de las expectativas en relación con el consumo del producto o servicio ofertado por la organización (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984; Yoon et al, 1993).

Este hecho nos lleva a destacar un elemento clave en relación con el proceso de construcción de la reputación: el hecho de que el mismo se produce en “el mundo de información incompleta y asimétrica planteado por la visión de la teoría de la decisión que entiende que los actores toman sus decisiones a partir de señales y de variables proxy, que utilizan para establecer suposiciones acerca de las intenciones y comportamientos futuros de otros actores” (Rao, 1994; 30). Por ello, en función de la propia naturaleza del concepto, sólo sería relevante hablar de reputación en el ámbito de economías con información imperfecta y asimétrica (Klein y Leffer, 1981; Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984; Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Rao, 1994).

Asimismo, es necesario destacar el carácter de multidimensionalidad que posee la reputación, lo que hace que “una misma empresa pueda tener numerosas reputaciones: una reputación para la calidad, otra para el marketing, otra para la innovación del producto, etc y todas esas dimensiones conjuntamente generan una reputación global para la organización” (Herbig et al, 1994; 23).

No obstante, debido a que la empresa tiene multitud de públicos, cada uno de ellos podrá considerar diversos atributos de cara a configurar la reputación global de la empresa, y más aún, incluso considerando los mismos atributos, el peso a adjudicar a cada uno de ellos de cara a construir la reputación global podrá diferir entre ellos (Caruana, 1997; Lewis, 2001; Nguyen y Leblanc, 2001). Por tanto, la reputación de una empresa vendría a ser una agregación de las percepciones individuales de sus stakeholders, en relación con la adecuación de las respuestas de la organización a sus expectativas.

Finalmente, el recurso reputación está vigorosamente relacionado con otros provenientes de distintos campos de la dirección de empresas, fundamentalmente del área comercial y de marketing, en especial los de imagen e identidad corporativas (Gotsi y Wilson, 2001). Dicha conexión se justifica en la medida que todos ellos parten de la relación que existe entre la organización y su entorno, y más concretamente de las percepciones que de la organización tienen el conjunto de sus stakeholders. En este sentido, Gioia, Shultz y Corley (2000) realizan un esfuerzo revisor de la literatura, llegando a distinguir hasta seis “formas de imagen”, término con el que hacen alusión a conceptos más o menos directamente relacionados con los de imagen, identidad y reputación empresarial.

Por todo ello, si bien en la literatura es posible encontrar planteamientos que utilizan los conceptos de imagen y reputación como sinónimos (Dowling, 1993; Gatewood, Gowan y Lauteschalager, 1993; Gotsi y Wilson, 2001); o incluso que entienden que la reputación forma

parte de la imagen corporativa (Nguyen y Leblanc, 2001); quizás el planteamiento más generalizado sea el que entiende que *la reputación, más que la imagen de la corporación, consiste en los juicios o valoraciones que se realizan sobre esa imagen por parte de sus públicos* (Mínguez, 2000).

#### 4. EFECTOS DE LA REPUTACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Como se indicaba con anterioridad, desde la perspectiva analítica basada en los recursos y capacidades se ha venido analizando el papel, de importancia creciente, que la reputación puede jugar como recurso generador de ventajas competitivas potenciales para la empresa. En este sentido, Hall (1992; 138), en su ya clásico análisis estratégico de los recursos intangibles, resume las principales ventajas competitivas que la reputación puede suponer para la empresa en los siguientes términos:

- a) Constituye un factor de primera magnitud de cara a implementar estrategias de diferenciación exitosas respecto a los competidores en los mercados en los que compete la empresa.
- b) Contribuye a defender posibles posiciones ventajosas para la empresa, debido al amplio periodo de tiempo necesario para su acumulación. En este sentido, uno de los aspectos clave a tener en cuenta en la delimitación del recurso reputación es que, por su propia naturaleza, su acumulación obedece necesariamente a horizontes temporales amplios (Dierickx y Cool, 1989). En este contexto, Barney y Hansen (1994) perciben la reputación como un activo que se origina fruto de una inversión a largo plazo y Hall (1992; 138) contraponen la reputación a otros recursos más de corto plazo, en el sentido de que “la fama puede ser comprada a través de gastos publicitarios en un corto periodo de tiempo, pero el aprecio y la estima de la organización ha de ser ganada normalmente a lo largo de amplios periodos”. De hecho, Shapiro (1983) sostiene que ha de existir un periodo previo durante el cual las empresas que se planteen adoptar estrategias de formación de reputación deben acometer inversiones, en forma de ventas a precios que no cubren los costes de producción, de cara a dotar progresivamente su “stock” de reputación. Con posterioridad, gracias a la explotación de dicho stock, obtendrá retornos que podrían compensar las inversiones iniciales.

##### 4.1. Potencial competitivo de la reputación.

Llegados a este punto, resulta interesante someter la reputación a las condiciones apuntadas por Barney (1991), en relación con la capacidad que dicho recurso puede tener para generar ventajas competitivas sostenidas para la organización. Desde este punto de vista, la reputación generaría ventajas competitivas sostenidas en la empresa si se trata de un recurso valioso, escaso, imperfectamente sustituible e inimitable. Veamos estos aspectos de forma un poco más detenida.

En primer lugar, la reputación se trata de un recurso valioso, en la medida que le permite a la organización aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas de su entorno, sobre todo en el caso de los entornos actuales a los que tiene que hacer frente la organización,

caracterizados por su elevado grado de dinamismo, incertidumbre y complejidad. En este sentido, Hamel y Prahalad (1995), en su visión de las condiciones necesarias para la obtención de “competencias esenciales”, es decir, de las cualificaciones que se encuentran en el centro del éxito competitivo, llegan a la conclusión de que se trata de las siguientes:

- Aportación de valor a los clientes, que además sea percibido por éstos.
- Capacidad para diferenciarse de los competidores.
- Extensibilidad, esto es, posibilidad de aplicar dichas competencias a otros nuevos sectores de actividad.

Implícitamente, no es difícil percibir la importancia que la reputación corporativa juega en cualquiera de estos campos. Sobre todo en un período en el que los clientes están preocupados por la incertidumbre en relación con la trayectoria futura de la tecnología (Grant, 1995) y donde el liderazgo basado en la dimensión o el valor bursátil se constituye en algo cada vez más efímero y cambiante, ya que lo único que permanece es aquello que requiere del tiempo y del cumplimiento para lograrse, siendo éste el caso y naturaleza de la reputación (Villafañe, 2001). En este sentido, siguiendo a Fonbrun (1996), una gestión eficaz de la reputación crea un depósito de buen nombre, lo cual constituye un activo estratégico en tiempos de crisis.

Por otra parte, la reputación se ajusta plenamente a las característica general de los recursos intangibles relativas a su no depreciación con usos sucesivos ya que, más bien al contrario, su valor se incrementa con repetidas aplicaciones, estando su horizonte de acumulación potencial situado, como hemos dicho, en el largo plazo (Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992; Barney y Hansen, 1994).

Asimismo, Fernández (1993, 186) pone de manifiesto otra característica que dota de valor estratégico a la reputación: su capacidad para ser utilizado en varios usos sin pérdida de valor, “antes al contrario, puede aumentar su rendimiento gracias a un empleo continuado”.

Finalmente, Fombrun y Shanley (1990) sitúan la capacidad de creación de valor de la reputación para la empresa a través de la señalización positiva que dicho recurso logra de la organización, en relación con sus stakeholders actuales o potenciales, lo cual, en última instancia, le permitirá a la empresa disminuir sus costes de producción, incrementar sus precios y crear barreras a la competencia (Deephouse, 2000). Ello se explica en la medida que las empresas con un elevado stock de reputación podrían atraer a más y mejores empleados, mejorar su capacidad de negociación con los proveedores, y cobrar un prima en sus precios (Fombrun y Shanley, 1990). Todo ello, en la medida que el conjunto de sus stakeholders (clientes, empleados y proveedores) valoran positivamente establecer relaciones con organizaciones que presenten elevados valores de reputación.

En segundo lugar, para que la reputación constituya un recurso susceptible de generar ventajas competitivas sostenidas en la empresa debe cumplir el requisito de la escasez. Es este un requisito cuya evaluación resulta difícil de llevar a cabo (Barney, 1991 y 2001a). Sin embargo, la reputación se define justamente como la caracterización de una empresa por parte de otros agentes en base a distintas dimensiones, desde la perspectiva de una comparación con sus competidores (Vergin y Qoronflech, 1999; Fonbrun y Shanley, 1990). Este hecho hace

justamente que las “dotaciones de reputación” en las distintas empresas sea diferente en términos de este recurso (Peteraf, 1993), lo cual podría llevarnos a considerarlo como un recurso único, condición suficiente para que permita “generar al menos una ventaja competitiva, pudiendo tener el potencial para generar una ventaja competitiva sostenida” (Barney, 1991; 107).

Por otra parte, el hecho de la evidente necesidad de generación interna de la reputación (Dierickx y Cool, 1989), así como la necesidad, ya apuntada, de que transcurran amplios periodos de tiempo para su creación (Shapiro, 1983; Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992; Barney y Hansen, 1994) contribuye a acentuar la escasez relativa del recurso.

El tercer requisito que tendría que cumplir la reputación de cara a ser considerado estratégico por su capacidad de generar ventajas competitivas sostenidas en la empresa es la dificultad para su imitación por parte de la competencia. Es evidente la imposibilidad de que la reputación sea protegida por medio de los soportes legales apuntados por Fernández et al (1998a), salvo quizás aquella parte de la misma referida exclusivamente a la propiedad de las marcas. Asimismo, tampoco la reputación presenta, en muchas ocasiones, la característica de *ambigüedad causal* (Lipman y Rumelt, 1982; Barney, 1991), que dificultaría la posibilidad de imitación por parte de la competencia al desconocerse el origen de la posible ventaja competitiva originada por dicho recurso. No obstante sí que se constatan los siguientes hechos:

- En primer lugar, los fenómenos apuntados por Dierickx y Cool (1989) conocidos como “deseconomías de la compresión de tiempo” y “eficiencias de masa” a que da lugar la reputación. Según esto, el hecho de que la reputación sea el resultado de largos procesos de generación interna a la empresa limita la imitación por parte de los competidores en base, por un lado, a las llamadas “deseconomías de la compresión de tiempo” (es decir, debido al sobrecoste de acumulación que han de asumir los competidores al acortar el periodo de acumulación) y, por otro, gracias a las llamadas “eficiencias de masa” (esto es, en virtud del menor coste marginal de acumulación que soporta el competidor que ya parte de un volumen mínimo del recurso reputación).
- En segundo lugar, el hecho de que la reputación forme parte de ese conjunto de recursos que, según Barney (1991; 114), se caracterizan por ser el resultado de fenómenos de complejidad social, limitan en gran medida la capacidad que la competencia tiene para imitarlo. En este sentido, la reputación se construye a través de complejas interacciones entre los trabajadores de la organización, sus rutinas organizativas, las influencias externas de los stakeholders y los condicionantes ideológicos, lo cual, en última instancia, dificulta sobremanera las posibilidades de imitación que tienen los competidores (Deephouse, 2000).

Finalmente, el propio Barney (1991) apunta que si bien una empresa no puede imitar los recursos generadores de ventajas competitivas, sí que eventualmente podría sustituirlos por otros estratégicamente equivalentes, aunque explícitamente descarta la existencia de sustitutos para el recurso reputación, que entiende como un compromiso entre la organización y sus stakeholders que va más allá de los procesos de garantía formal. La gran complejidad de formación del recurso, así como su carácter idiosincrático, son otros tantos elementos que dificultan la existencia de otros recursos con idéntico valor estratégico.

Por consiguiente, el resultado derivado de someter la reputación a los criterios apuntados por Barney (1991) parece indicar la potencialidad de generación de ventajas competitivas sostenidas que la misma posee. Por todo ello no es de extrañar que haya venido recibiendo una atención creciente del enfoque académico de la dirección estratégica basado en los recursos y capacidades, entendiendo que constituye una parte fundamental del stock de recursos intangibles de la organización.

#### **4.2. Principales efectos de la reputación en la empresa.**

Entre las ventajas derivadas de contar con un adecuado stock de reputación en la organización cabe señalar la posibilidad de generar sobrepuestos, atracción de mejores recursos humanos, facilita el acceso a los mercados de capitales, atrae inversores solventes y puede constituir barreras a la entrada en el sector (Fombrun y Shanley, 1990).

A partir de esta visión teórica, son varios los estudios que en los últimos años han tratado de verificar empíricamente los efectos positivos que la gestión de un adecuado stock de reputación tiene para la empresa. Entre ellos podemos destacar algunos, que pasamos a analizar (ver tabla 1).

Diversos autores (Michelet, 1992; Dollinger, Golden y Saxton, 1997) demuestran que la reputación, además de suponer un recurso en sí mismo para la empresa, constituye un factor de primer orden en el establecimiento de posibles alianzas o “joint ventures”, en la medida que resulta atractivo para otras organizaciones establecer acuerdos con empresas poseedoras de reputación, gracias a que transmite menores probabilidades de ruptura de la alianza, reduce los costes de transacción y constituye un indicador global de eficacia.

En este mismo sentido, Baden-Fuller y Hwee (2001) concluyen en la importancia estratégica que juega el análisis de la reputación de cara a la generación de alianzas en el proceso de internacionalización empresarial. Este hecho se derivaría de que el proceso de establecimiento de alianzas empresariales es posible analizarlo bajo idéntica perspectiva que el consumo de aquellos productos o servicios en los que la calidad no puede ser determinada con anterioridad a la compra, en el sentido apuntado por Klein y Leffler (1981). Además, el hecho de establecer vínculos estratégicos con otras empresas cuya reputación es elevada puede facilitarle a determinadas organizaciones el incrementar la suya, en la medida que constituye un elemento señalizador que vincula a las empresas participantes (Kotha, Rajgopal y Rindova, 2001).

Este último hecho está relacionado con la posibilidad que se le brinda a la empresa participante en la “joint venture” de acortar el tiempo necesario para acumular un stock amplio de reputación al asociarse a otra que ya lo tiene, superando así las “deseconomías de compresión del tiempo” apuntadas por Dierickx y Cool (1989) para este tipo de recursos y que ya hemos comentado con anterioridad.

Dollinger, Golden y Saxton (1997) resumen la relación entre reputación empresarial y “joint ventures” en las siguientes conclusiones:

- Cuanto mayor sea la reputación de una empresa, tanto más posibilidades tiene de ser tenida en cuenta de cara a la realización de “joint ventures”.

- Por otra parte, es necesario tener en cuenta lo que Dollinger, Golden y Saxton (1997; 136) denominan los “costes extra de hacerse bueno”, poniendo de manifiesto la necesidad de equilibrar los objetivos de calidad con los costes en términos de capital y trabajo que los mismos generan.
- Además, es necesario poner de manifiesto que la reputación, siendo efectivamente un recurso estratégico, no constituye el único medio de cara a obtener éxito en acuerdos de “joint ventures”, pudiendo existir el peligro de desechar oportunidades interesantes debido a los riesgos derivados de una posible disminución de los niveles reputacionales.
- Las características cognitivas del tomador de la decisión de “joint venture” en función de los niveles de reputación de las correspondientes empresas, resultan decisivas a la hora de determinar el resultado de la misma.
- Las dimensiones que forman la reputación presentan una importancia jerárquica a la hora de influir en la decisión de proceder con la alianza. El orden de influencia vendría a ser: la calidad del producto y la innovación, la calidad de la gerencia y la solidez financiera de la empresa.

Por otra parte, Entre las consecuencias positivas en las que va a cristalizar para la empresa un importante nivel de reputación, Fombrun y Shanley (1990) destacan la posibilidad de atraer hacia la misma potenciales inversores. Esta perspectiva se asienta en la lógica planteada por Herbig et al (1994), según la cual la reputación puede ser entendida en el ámbito de un modelo competitivo de la credibilidad, de tal manera que las acciones reales de las empresas son comparadas con las esperadas en función de sus pronunciamientos y su trayectoria anterior. Desde este punto de vista, por tanto, los efectos de la reputación sobre la atracción de inversiones a la empresa se relaciona con la credibilidad que la misma ofrezca a los potenciales inversores, variable estratégica en las decisiones de inversión.

En este sentido, Greyser (1999; 179) llega a la conclusión de que un importante nivel de reputación corporativa se vincula a su vez con considerables retornos a través del valor financiero de la compañía. Según su estudio, con esta afirmación están de acuerdo el 95% de los ejecutivos británicos y el 96% de los americanos.

Por otra parte, Virgin y Qoronfleh (1999) estudian el efecto que la “capacidad de permanencia de la reputación de una empresa tiene sobre su futuro rendimiento en el mercado de valores”. Para ello, estos autores evalúan las relaciones existentes entre la reputación de la empresa recogida en la lista anual de FORTUNE y los precios de las acciones durante el año siguiente a su publicación a lo largo del intervalo de tiempo que va de 1983 a 1996 . A partir de los resultados de este estudio pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- Las empresas situadas en los primeros diez puestos de la clasificación de reputación han experimentado revalorizaciones en el precio de sus acciones muy por encima de la media, mientras que las diez últimas sufrieron una caída cercana a los 2 puntos porcentuales.
- Asimismo, la media de los dividendos de las diez empresas con mayor nivel de reputación era mucho mayor que las diez últimas de la lista (2,1% frente al 0,2%).

A partir del trabajo de Greysen (1999; 178) se concluye que “cuando los productos o servicios de varias empresas son similares en cuanto a precios y calidades, son las respectivas reputaciones corporativas quienes frecuentemente determinan el producto o servicio adquirido por el consumidor”. Este hecho se relaciona con los planteamientos, ya apuntados anteriormente, relativos a que la reputación acumulada por parte de una firma sirve de orientación respecto a la decisión de compra, en la medida que condiciona las predicciones de calidad de los productos o servicios por parte de los consumidores (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984).

En esta línea, Nguyen y Leblanc (2001), en un trabajo realizado para los sectores del comercio, telecomunicaciones y servicios educativos, llegan a la conclusión de la extrema importancia que tiene para las empresas contar con un elevado nivel de reputación de cara a generar fidelidad de los consumidores de sus productos o servicios.

Por otra parte, se evidencia también que el contar con un adecuado stock de reputación facilita a la empresa “atraer y retener a buenos empleados” (Vergin y Qoronfleh, 1999; 70), en la medida que éstos valoran positivamente los puestos de trabajo de la misma frente a los de la competencia (Fombrun y Shanley, 1990).

En este sentido, Gatewood, Gowan y Lauteschalager (1993) estudian el proceso de toma de decisiones por parte de los aspirantes a ocupar puestos de trabajo y su relación con la reputación de la empresa, así como la influencia en dicho proceso de los anuncios de ofertas de empleo realizados por la organización. Las principales conclusiones indican que:

- Junto con la imagen percibida en el proceso de selección, la reputación de la empresa influye decisiva y positivamente en las intenciones potenciales de los solicitantes de empleo de ponerse en contacto con la organización para cubrir una determinada vacante.
- La información disponible por parte del potencial solicitante del puesto de trabajo, siendo en este sentido fundamental el anuncio de empleo, condiciona su valoración de la empresa y, en última instancia, su valoración de la reputación organizacional.

**Tabla 1. Algunos beneficios recogidos en la literatura asociados a la reputación corporativa.**

<b>BENEFICIO ASOCIADO</b>	<b>APORTACIONES EN LA LITERATURA</b>
Establecimiento de posibles alianzas o “joint ventures”	Michelet (1992); Dollinguer, Golden y Saxton (1997); Baden-Fuller y Hwee (2001); Baden – Fuller, C; Ravazzolo, F Y Schweizer, T. (2000); Kotha, Rajgopal y Rindova (2001)
Posibilidad de atraer potenciales inversores	Fombrun y Shanley (1990); Greysen (1999); Vergin y Qoronfleh (1999)
Incremento de ventas, cuota de mercado y fidelidad de los consumidores	Shapiro (1982); Shapiro (1983); Allen (1984); Greysen (1999); Nguyen y Leblanc (2001); Yoon et al (1993)
Atraer y retener a buenos empleados	Fombrun y Shanley (1990); Gatewood, Gowan y Lauteschalager (1993); Vergin y Qoronfleh (1999)
Refuerzo de la política de comunicación de la empresa (credibilidad)	Yoon et al (1993); Herbig et al (1994)

**Fuente: Elaboración propia**

No obstante, pese a la presencia del conjunto de beneficios apuntados, el proceso de creación de reputación para una empresa, en la medida que, como se ha dicho con anterioridad, supone el transcurso de amplios periodos de tiempo (Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992; Barney y Hansen, 1994), genera también importantes costes para la organización ya que, “desde el punto de vista de la gerencia no hay beneficio sin coste, por lo que las actividades de construcción de la reputación también han de ser consideradas como un coste” (Dollinger, Golden y Saxton, 1997).

Dichos costes se originan en el esfuerzo necesario para señalar a la empresa frente a sus “stakeholders” y pueden resumirse, entre otros, en el mantenimiento de relaciones públicas y vínculos con otras organizaciones, campañas publicitarias y presencia en medios de comunicación (Fombrun y Shanley, 1990; Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Deephouse, 2000; Kotha, Rajgopal y Rindova, 2001; Lewis, 2001).

## 5. CONCLUSIONES.

La recopilación sintética realizada en este trabajo de diferentes aproximaciones existentes en la literatura que abordan la reputación corporativa y su incidencia en la competitividad empresarial, nos permite concluir la importancia creciente que dicha línea está teniendo en la agenda de investigación de la perspectiva académica de recursos y capacidades.

En este sentido, un adecuado stock de reputación corporativa puede contribuir a otorgar a la organización referencias estables para sus planteamientos estratégicos, en una época como la actual, donde las organizaciones han de desarrollar su actividad en entornos caracterizados por el cambio constante y altas dosis de incertidumbre, así como hacer frente a un escenario de crecientes niveles de competencia.

Ello es así, en la medida que la reputación distingue a la empresa de sus competidores, aportando valores diferenciales en la percepción que los clientes tienen de la organización y de los productos y servicios ofrecidos por ésta. Asimismo, dicho recurso puede permitir incorporar trabajadores más cualificados, acceder con más garantías a los mercados financieros y, en general, establecer relaciones más ventajosas con el entorno organizativo.

No obstante, pese al amplio consenso existente en el ya relevante número de trabajos producidos respecto a los efectos positivos que la reputación corporativa juega en la competitividad de la empresa, no cabe duda que aún queda un amplio camino por recorrer en lo que a la caracterización de la reputación se refiere, como en general sucede con muchos otros constructos derivados de la teoría de recursos y capacidades.

En este sentido, de cara al futuro es necesario profundizar en la determinación científica de las dimensiones de las que se compone la reputación, generando instrumentos que permitan cuantificar tanto los niveles del recurso a disposición de las diferentes empresas, como sus efectos sobre la competitividad de las mismas, así como aportar herramientas a la dirección aplicada que le permita acometer una gestión estratégica del mencionado recurso.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1994): *Gestión del Valor de Marca*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- ALLEN, F. (1984): “Reputation and Product Quality”, *The Rand Journal of Economics*, vol. 15, nº 3, pp. 311 - 327.

- BADEN – FULLER, C, HWEE ANG, S. (2001) : “Building Reputations: The Role of Alliances in The European Business School Scene”, *Long Range Planning*, vol 34, pp. 741 – 755.
- BARNEY, J. B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (2001a): “Is the Resource-Based “View” a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”, *Academy of Management Review*, Vol 26, pp 41 - 56.
- BARNEY, J. B. (2001b): “Resource-Based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on Resource-Based View”, *Journal of Management*, Vol 27, pp 643 - 650.
- BARNEY, J. y HANSEN, M (1994): “Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 175-190.
- BUENO, E. (1998): “El Capital Intangible como clave de la competencia actual”, *Boletín de estudios económicos*, vol LIII, nº 164.
- CARUANA, A. (1997): “Corporate Reputation: Concept and Measurement”, *Journal of Product and Brand Management*, vol 6, nº2, pp. 109 – 118.
- COOL, K. y SHENDEL, D. (1988): "Performance Differences among Strategic Groups", *Strategic Management Journal*, vol 9, pp. 207-233.
- DEEHOUSE, D. L. (2000): “Media Reputation as Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories”, *Journal of Management*, vol 26, pp. 1091-1112.
- DIERICKX, I., y COOL, K. (1989): “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
- DOLLINGER, M. J, GOLDEN, P. A. y SAXTON, T. (1997): “The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture”, *Strategic Management Journal*, vol 18, pp. 127 – 140.
- DOWLING, G. R. (1993): “Developing your Company Image into a Corporate Asset”, *Long Range Planning*, vol. 26, pp. 101 – 109.
- FERNÁNDEZ, E; MONTES, J. M. Y VAZQUEZ, C.J. (1998a): "Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 20, pp. 20-98.
- FERNÁNDEZ, E; MONTES, J. M. Y VAZQUEZ, C.J. (1998b): “Tipología e implicaciones estratégicas de los Recursos Intangibles. Un Enfoque Basado en la Teoría de los Recursos”, *Revista Asturiana de Economía*, nº 11.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 178-193.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996). "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 5, pp. 73-92.
- FONBRUN, C (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- FONBRUN, C, SHANLEY, M. (1990): “What’s in a Name?. Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, vol 33, pp. 233-258.
- GATEWOOD, R, GOWAN, M. y LAUTENSCHLAGER, G. (1993): “Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 414 – 427.
- GIOIA, D, SHULTZ, M y CORLEY, K (2000): “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, *Academy of Management Review*, vol 25, pp. 63 – 81.
- GOTSI, M. y WILSON, A. (2001): “Corporate Reputation: Seeking a Definition”, *Corporate Communications*, vol. 6, pp. 24 – 30.
- GRANT, R.M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, primavera, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1995): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Editorial Civitas, Madrid.

- GREYSER, S. A. (1999): "Advancing and Enhancing Corporate Reputation", *Corporate Communications*, vol. 4, pp. 177 – 181.
- HALL, R.H. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol 13, pp. 135-144.
- HALL, R.H. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el futuro*, Ed. Ariel, Barcelona.
- HANSEN, G. y WERNERFELT, B. (1989). "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- HERBIG, P, MILEWICZ, J y GOLDEN, J. (1994): "A Model of Reputation Building and Destruction", *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 23-31.
- ITAMI, H. y ROEHL (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- KLEIN, B. y LEFFER, K. (1981): "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, vol 89, pp. 615 – 641.
- KOTHA, S, RAJGOPAL, S. y RINDOVA, V. (2001): "Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top – 50 Pure Internet Firms", *European Management Journal*, vol. 19, pp. 571 – 586.
- LEWIS, S. (2001): "Measuring Corporate Reputation", *Corporate Communications*, vol. 6, pp. 31 – 35.
- LIPPMAN , S. y RUMELT, R (1982): "Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics*, nº 13, pp 418 – 438.
- MCWILLIAMS, A y SMART, D. L. (1993): "Efficiency vs. Structure – Conduct – Performance: Implications for Strategy Research and Practice", *Journal of Management*, Vol. 19, nº 1, pp. 63-78.
- MICHELET, R. (1992): "Forming Successful Strategic Marketing Alliances in Europe", *Journal of European Business*, vol 4, nº1.
- MÍNGUEZ ARRANZ, N. (2000): "Un marco conceptual para la imagen corporativa", *Revista ZER*, nº8.
- NGUYEN, N y LEBLANC, G. (2001): "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 8, pp. 227 – 236.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PORTER, M (1981): "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 609-620.
- PORTER, M (1982): *Estrategia Competitiva*, Ed. CECSA, México.
- PRIEM, R. L. y BUTLER, J. E. (2001): "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, vol. 26, pp 22-40.
- RAO, H. (1994): "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912", *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 29-44.
- RUMELT, R.P (1991): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- SHAPIRO, C (1982): "Consumer Information, Product Quality and Seller Reputation", *The Bell Journal of Economics*, vol 13, pp. 20 – 35.
- SHAPIRO, C (1983): "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations", *The Quarterly Journal of Economics*, vol 98, pp. 659-681.
- VERGIN, R. C. y QORONFLEH, M. W. (1998): "Corporate Reputation and the Stock Market", *Business Horizons*, vol. 41, pp. 19–26.

VERGIN, R. C. y QORONFLEH, M. W. (1999): "La reputación de una empresa y su cotización en bolsa", *Harvard Deusto Business Review*, nº 91, pp. 62-70.

VILLAFañE (2001): "La Reputación Corporativa Como Factor de Liderazgo", *Área Abierta*, nº 1.

WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988): "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 443 – 454.

WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

WERNERFELT, B. (1989): "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, Vol. 14, pp. 4-12.

YOON, E, GUFFEY, H y KIJEWski, V. (1993): "The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service", *Journal of Business Research*, vol. 27, pp. 215 – 228.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 28 de febrero de 2003 y fue aceptado para su publicación el 5 de febrero de 2004.

