

La reputación corporativa y las alianzas en el contexto de las industrias emergentes. El caso de las empresas biotecnológicas españolas¹

**Gregorio Martín de Castro • José Emilio Navas López
Pedro López Sáez • Miriam Delgado Verde**
Universidad Complutense de Madrid

RECIBIDO: 14 de julio de 2008

ACEPTADO: 25 de mayo de 2009

Resumen: Las industrias emergentes presentan una “desventaja inherente por ser nuevas” (Déjean et al., 2004), la cual debe ser superada por las empresas que entran a competir en dichas industrias, tratando de mejorar su escasa legitimidad. En este entorno turbulento, con ausencia de resultados sólidos, es posible que las empresas encuentren dificultades para formar alianzas con el objetivo de acceder a recursos claves para la supervivencia empresarial. En este tipo de industrias, la reputación corporativa puede jugar un importante papel, actuando como señal para los posibles aliados en el establecimiento de alianzas. En este sentido, este artículo proporciona una investigación empírica sobre la configuración de la reputación corporativa y su papel en el establecimiento de alianzas dentro de una industria emergente concreta: las empresas biotecnológicas de la salud en España.

Palabras clave: Reputación corporativa / Industria emergente / Biotecnología / Alianzas.

Corporate Reputation and Alliances in the Context of Emerging Industries. The Case of Spanish Biotechnology Firms

Abstract: Emerging industries present an inherent ‘liability of newness’ (Déjean et al., 2004), which should be overcome by firms competing in those industries, improving their lack of legitimacy. In this turbulent environment with absence of solid records, firms can find it difficult to form alliances as a way to access key resources for firm survival. In this type of industries, corporate reputation can play an important role acting as a clear signal for possible partners to establish alliances. Taking into account the mentioned arguments, this paper provides an empirical research about the configuration of corporate reputation and its role in the establishment of alliances in a certain emerging industry: the health biotechnology firms in Spain.

Key Words: Corporate reputation / Emerging industry / Biotechnology / Alliances.

INTRODUCCIÓN

Las industrias emergentes formadas recientemente o las industrias reactivadas que han sido creadas por innovaciones tecnológicas, por cambios en los factores de coste o por nuevas demandas de los clientes promueven nuevos productos o servicios como oportunidad de negocio potencialmente atractiva (Porter, 1980; Aldrich y Fiol, 1994). Estas industrias se pueden caracterizar por: i) un elevado grado de incertidumbre debido a la escasez de patrones claramente definidos, ya que las empresas que potencialmente pudieran entrar se enfrentan al coste añadido de la búsqueda de información sobre la actividad y la forma en que puede realizarse; ii) una desventaja inherente por ser nuevas o “*liability of newness*”, en terminología anglosajona, de manera que los actores de la nueva industria tienen que superar su falta de legitimidad.

Las empresas jóvenes en industrias emergentes tienen escasa legitimidad institucional reconocida y se enfrentan a diferentes problemas a la

hora de atraer inversiones financieras, aliados, clientes y personas con talento (Goldberg et al., 2003).

En este contexto, tomar parte en alianzas y redes interorganizativas puede ser una forma de acceder a recursos clave para sobrevivir. Como señalan Hite y Hesterly (2001), existe un amplio consenso entre los académicos de estrategia y de emprendimiento en cuanto a que las redes pueden jugar un papel clave en el éxito de la creación y del crecimiento de la empresa. Por lo tanto, los pequeños negocios fundados recientemente, para poder asegurar su éxito e incluso su supervivencia (Hite y Hesterly, 2001), necesitan acceder a recursos y “*know-how*” externos que no pueden ser producidos internamente. Pero, para contactar con los agentes externos de la industria y con los ajenos a esta, surge la necesidad de demostrar sus habilidades competitivas y de supervivencia.

Así, respecto del diseño, desarrollo y mejora de las estrategias basadas en las alianzas, para sobrevivir y triunfar en un entorno emergente e

incierto, las empresas jóvenes necesitan mejorar su reputación corporativa como activo competitivo clave. En este tipo de industrias la reputación corporativa puede jugar dos importantes papeles (Dollinger *et al.*, 1997; Lichenthaler y Ernst, 2007): i) como mecanismo para superar las imperfecciones del mercado descritas, ofreciendo referencias e información a los grupos de poder para obtener la legitimidad del negocio; y ii) como señal para posibles aliados interesados en el establecimiento de alianzas.

En este sentido, una sólida reputación puede llegar a hacer más sencilla la formación de alianzas, mejorando de esta forma la posición de la empresa para sobrevivir y enfrentarse desde una mejor situación al riesgo y a la incertidumbre de las industrias emergentes. Sin embargo, el proceso de formación de un activo tan complejo como la reputación corporativa y la búsqueda de su papel efectivo para la supervivencia de la empresa en este tipo de contextos es una tarea realmente complicada, que merece una mayor atención desde la literatura especializada (Martín de Castro, Navas López y López Sáez, 2006).

De este modo, se pretende resaltar que la literatura sobre reputación corporativa en este contexto es escasa, tanto con respecto a las investigaciones teóricas como empíricas, porque los investigadores se han centrado básicamente en grandes empresas e industrias maduras, donde la reputación corporativa de las empresas tiene una naturaleza diferente y donde puede desempeñar otros papeles estratégicos.

Precisamente, este es el *doble objetivo* de esta investigación: proporcionar evidencia empírica sobre la configuración y las principales dimensiones de reputación corporativa en industrias emergentes y analizar su influencia en la capacidad de la empresa para establecer las alianzas.

Teniendo en cuenta estas argumentaciones, nuestro trabajo pretende contextualizar la reputación corporativa en una industria emergente: las empresas biotecnológicas españolas durante el período 2000-2004. En este contexto, los acuerdos corporativos establecidos entre pequeñas unidades de negocio innovadoras –empresas biotecnológicas– y grandes empresas farmacéuticas era una vía útil para conseguir éxito empresarial. De manera que la decisión para llevar a

cabo las actividades de innovación seleccionadas –con o a través de agentes externos– supone una elección estratégica importante para las empresas emergentes. Cada etapa del proceso de innovación puede ser realizada interna o externamente, o mediante alguna combinación de actividades internas y alianzas (Hamilton *et al.*, 1990), pero en la decisión sobre la colaboración con aliados para mejorar la posición competitiva conjunta, la reputación puede ser uno de los principales criterios a tener en consideración.

Este estudio está dividido en cuatro secciones principales. En la siguiente se examina brevemente la relevancia de la reputación corporativa y de las alianzas en el contexto de las industrias emergentes con el objetivo de proporcionar un punto de vista teórico para la investigación. Además, también se hace referencia al concepto y a sus principales características. A continuación, en el apartado de metodología se describe la elección del sector de actividad para el análisis empírico –empresas biotecnológicas españolas–, así como los pasos y las técnicas empleadas para llevar a cabo el estudio de campo. Asimismo, se comentan los principales hallazgos de las entrevistas en profundidad a los altos directivos y expertos de la industria, y sus implicaciones para el diseño posterior de la encuesta. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de los datos proporcionados por la encuesta *ad hoc*, describiendo la configuración de la reputación corporativa en la industria biotecnológica española, así como la influencia de los diferentes componentes de esta en la capacidad de la empresa para atraer a los aliados del negocio en la formación de alianzas. Finalmente, se presentan las principales contribuciones y limitaciones del trabajo, junto con las implicaciones para los directivos de las empresas que operan en industrias emergentes, quienes pueden encontrar en la reputación corporativa un activo muy útil para el logro de la ventaja competitiva.

MARCO TEÓRICO

Con frecuencia, las innovaciones radicales inician un proceso “schumpeteriano” de destrucción creativa (Rothaermel, 2001). Este proceso crea nuevas industrias y tipos de empresas, a la

vez que erosiona y amenaza las industrias y las organizaciones maduras. Por un lado, las empresas jóvenes y normalmente las pequeñas empresas que surgen en las industrias tecnológicas relacionadas con tecnología de nueva creación tienen que tratar con su escasa experiencia, con activos financieros limitados y con una débil imagen, así como demostrar su capacidad de alcanzar resultados satisfactorios para sus grupos de interés. Y, por otro lado, las empresas establecidas se enfrentan a menudo a importantes dificultades de adaptación al cambio tecnológico radical.

Uno de los casos paradigmáticos de las industrias emergentes con innovaciones tecnológicas y con presiones de adaptación es la biotecnología (Zhang *et al.*, 2007). Las alianzas representan “un fenómeno de simbiosis entre las empresas establecidas y los nuevos entrantes”. De este modo, a través de la colaboración, los antiguos planes de las empresas farmacéuticas pueden tener éxito en relación con la adaptación del conocimiento biotecnológico en sus actividades comerciales.

Los acuerdos de colaboración proporcionan acceso a los activos y a los conocimientos complementarios a través de proyectos complejos que muestran interdependencias significativas entre las actividades y los flujos de conocimiento a través de múltiples proyectos (Newell *et al.*, 2008). De esta forma, las empresas farmacéuticas establecidas pueden utilizar las alianzas con pequeñas empresas biotecnológicas para convertirse en emprendedoras ante las presiones competitivas y del entorno (Roijsackers y Hagedoorn, 2006). A su vez, las nuevas empresas biotecnológicas pueden encontrar en las grandes farmacéuticas un excelente sistema de distribución para la comercialización de su tecnología, así como el acceso a recursos financieros.

Las alianzas con importantes empresas globales pueden incrementar significativamente el valor de las pequeñas empresas y facilitar el acceso a los mercados de capitales en un futuro próximo (Pangarkar, 2003). Por ello, si se tiene en consideración a las empresas jóvenes en las industrias emergentes y de alta tecnología, una pregunta importante es la siguiente: ¿qué pueden hacer los directivos para atraer aliados con el objetivo de acceder a los activos complementarios necesarios para la supervivencia y el éxito de la empresa?

Nuestra respuesta es que, a falta de historia empresarial, las compañías emergentes pueden intentar fortalecer su estatus en el mercado estableciendo una reputación corporativa positiva en el menor tiempo posible. En este sentido, en los contextos emergentes con elevada incertidumbre, Lichtenhaler y Ernst (2007) destacan que las empresas con una buena reputación pueden ser aliados de negocio atractivos porque la reputación puede sustituir los mecanismos de gobierno.

Respecto de esta problemática, varios enfoques teóricos apoyan la relevancia de la reputación corporativa en los acuerdos de colaboración en el contexto de las industrias emergentes. Desde la Teoría de los Costes de Transacción, la reputación corporativa actúa como una señal informativa y responsable para el desarrollo de los contratos, informando de los anteriores comportamientos de los agentes y garantizando los actuales. De este modo, una buena reputación se percibe como un indicador de la eficiencia total de la empresa: atracción de inversores, disminución de los costes como proveedores que ofrecen mejores condiciones, fomento a los clientes para que compren los productos o servicios de la empresa y apoyo en la contratación de trabajadores con talento (Fombrun, 1996). A partir de esta interpretación de la reputación corporativa, se pone de manifiesto un mecanismo para minimizar los costes de transacción y, consecuentemente, un camino para hacer que la supervivencia de la empresa en el entorno de una industria emergente sea más sencilla.

Sin embargo, la reputación corporativa también se puede enmarcar dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades o de la Visión de las Capacidades Dinámicas (Martín de Castro y Navas López, 2006). De esta forma, autores como Hall (1992) o Barney (2001) destacan el papel estratégico del factor reputación empresarial, así como de sus especiales condiciones para el logro y el sostenimiento de la ventaja competitiva, situándola como una de las principales “capacidades de posicionamiento” en el mercado de la empresa. Desde un carácter más dinámico, es posible subrayar la importancia de los aspectos de la reputación empresarial en el contexto de las capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997), ya

que esa clase de activos juegan un papel crucial en la reducción de los posibles efectos negativos derivados de entornos cambiantes –muy común en las industrias emergentes– actuando, además, como plataformas para la adaptación de la empresa a su entorno.

Como argumento teórico principal, podemos subrayar que una reputación corporativa positiva puede ser crucial para el éxito de la empresa (Goldberg *et al.*, 2003). Pero, como ya hemos comentado, la naturaleza compleja e intangible de la reputación corporativa impide su correcta delimitación conceptual, caracterización y medición (Fryxell y Wang, 1994; Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997; Deephouse, 2000).

En cuanto a la delimitación conceptual de la reputación empresarial, una de las primeras referencias relevantes que encontramos en la literatura académica se debe a Weigelt y Camerer (1988), que la consideran como un conjunto de atributos pertenecientes a una empresa que son el resultado de acciones pasadas y que generan renta.

Otros autores se centran en los grupos de poder para dar una definición de este concepto. Es el caso de Petrick *et al.* (1999), que estiman que la reputación puede considerarse el resultado de un proceso competitivo en el cual las empresas transmiten sus características clave a los grupos de poder o *stakeholders* para maximizar su estatus moral y socioeconómico; o de Deephouse (2000), que considera que la reputación surge de la evaluación de una empresa por parte de sus grupos de poder en términos de su influencia, estima y conocimiento. Es decir, nace por las interacciones con sus *stakeholders* y por la información de la empresa y sus actuaciones que han circulado entre sus *stakeholders*, incluyendo intermediarios informativos especializados.

Por último, destacamos la aportación de Roberts y Dowling (2002), quienes la consideran como la percepción de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una empresa que describen el atractivo global para todos sus participantes cuando se compara con otros rivales. Esta definición sugiere que la reputación es un atributo organizativo de carácter general que refleja hasta qué punto los grupos de poder externos califican la empresa como buena o mala.

Desde la perspectiva de la dirección (Baden-Fuller *et al.*, 2000), se puede indicar que la reputación corporativa es una evaluación de los recursos y capacidades de la empresa por un público claramente definido. De este modo, cuando se intentan perfilar las características de este concepto, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se constituye un proceso de evaluación que incluye resultados pasados así como acciones futuras que sean capaces de generar rentas.
- Su evaluación es realizada por diferentes grupos de interés y “públicos” de la empresa.
- Por medio de la reputación corporativa las empresas conceden el reconocimiento y la legitimidad social.

En función de estas líneas comunes, entendemos que la reputación empresarial constituye el resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa, que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarios para la creación de valor y para la obtención de rentas.

Por lo tanto, las anteriores consideraciones representan un punto de partida aceptable para la comprensión de la reputación corporativa, pero cuando se pretenden especificar sus componentes o construir las dimensiones que la pueden configurar es necesario tener en cuenta el contexto en el que la reputación corporativa se está desarrollando (¿para qué es?) y evaluando (¿quién es el público claramente definido?). Estas cuestiones centran nuestra investigación en un contexto concreto y encuadran el método y las técnicas de medición a utilizar, tal y como se muestra a continuación.

Respecto de la medición y valoración, como ya se ha puesto de manifiesto, la reputación empresarial constituye una de las capacidades organizativas más difíciles de identificar y medir. Ello se debe a que es un fenómeno de naturaleza intangible, es decir, un elemento que no tiene una esencia física, que se basa en la información y el conocimiento. Asimismo, existe un sesgo

conocido como halo financiero, que se da cuando el encuestado obedece a un solo perfil –directivos o analistas financieros– y que desvirtúa en buena medida el proceso de recogida de datos por la elevada relación con los resultados financieros. Por último, y centrándonos en la reputación corporativa de las empresas que operan en sectores emergentes, se añade la dificultad de medir un elemento que por el momento no está totalmente desarrollado, pues son empresas que acaban de aparecer en el contexto de una industria emergente.

Por otro lado, se debe tener en consideración que las herramientas para medir la reputación corporativa deberían alinearse con el propósito u objetivos que la empresa busca mediante la reputación corporativa y con los componentes que forman parte en la construcción de dicha reputación. Así, Fryxell y Wang (1994), en su discusión de los datos sobre la construcción de los índices de reputación empresarial publicados anualmente por la revista *Fortune*, señalan que debe tenerse en cuenta para qué y para quiénes tienen la reputación estas empresas.

Finalmente, la reputación empresarial tiene un importante papel en las relaciones que mantienen las empresas con los agentes de su entorno constituyendo, según Macmillan *et al.* (2005), la clave para el éxito en los negocios. De manera que una buena reputación corporativa, así como las señales informativas que se pueden desprender de esta sobre la empresa, facilita los procesos de relación con los diferentes agentes del entorno, resultando especialmente importante en el caso de establecimiento de alianzas (Arend, 2009).

En este sentido, es interesante destacar la relevancia de la reputación en la cooperación entre empresas, ya que una reputación positiva reduce el riesgo percibido por los agentes potenciales en el momento de establecer una nueva interrelación o alianza (Hayton, 2005).

Específicamente, Goldberg *et al.* (2003) señalan la importancia que tiene la reputación empresarial en las pequeñas empresas para su desarrollo futuro a través del establecimiento de alianzas con empresas más consolidadas. En consecuencia, para las pequeñas y nuevas empresas que aún no gozan de una historia con éxitos re-

sulta fundamental establecer cuanto antes una buena reputación que les permita obtener legitimación ante el resto de agentes del entorno, permitiendo su desarrollo futuro, y siendo las alianzas estratégicas una de las vías de crecimiento más utilizadas por este tipo de empresas.

Por último, el trabajo de Andersen y Sorensen (1999) indica el interés creciente de las relaciones de la reputación empresarial y la cooperación entre empresas debido a la mayor complejidad de las actividades de negocio que se llevan a cabo en sectores intensivos en conocimiento, como es el caso de la biotecnología.

METODOLOGÍA

ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN

Con el objetivo de explorar empíricamente los anteriores argumentos, hemos decidido determinar la configuración de la reputación corporativa y su papel en el establecimiento de las alianzas en el contexto de una cierta industria emergente: las empresas biotecnológicas de la salud en España, las cuales se centran en el análisis de las enfermedades clínicas y en el desarrollo de diagnósticos y medicamentos para ellas. Este sistema de negocio es valioso para el 49% del total de las empresas biotecnológicas españolas. Nosotros delimitamos la muestra de esta manera para evitar sesgos respecto de las tendencias del total de la industria (Pangarkar, 2003), dejando a un lado a aquellas empresas que se dedican a los biocombustibles o cultivos, por ejemplo.

En España, la industria biotecnológica de la salud estaba en fase emergente hace escaso tiempo. En el año 2003 no había un censo oficial de la población de empresas, pero a partir de entrevistas en profundidad con expertos de la industria y de fuentes de información secundarias, encontramos que el 40% de las empresas existentes tenían tres años o que incluso eran más jóvenes, y que el 68% de las empresas biotecnológicas españolas eran bastante pequeñas, teniendo menos de veinte empleados. Estas cifras, así como el hecho de que el 48% de las empresas están localizadas sólo en dos de las regiones más ricas del país, determinan un campo interesante

para el estudio de las industrias emergentes, ya que han sido analizadas por otros países teniendo en cuenta las alianzas estratégicas (Rothaermel, 2001; Pangarkar, 2003; Roijakkers y Hagedoorn, 2006; Zang *et al.*, 2007; Newell *et al.*, 2008).

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez definida la población para la investigación empírica –todas las empresas españolas que se dedican a la salud humana y animal utilizando procesos biotecnológicos–, esta se ha dividido en dos fases que se realizarán secuencialmente.

La primera fase fue exploratoria y principalmente cualitativa en naturaleza examinando, en primer lugar, la información de fuentes secundarias como asociaciones de empresas –fundamentalmente ASEBIO–; analizando memorias anuales, páginas webs, etc. con el objetivo de conocer datos básicos de las empresas; comprobando que la actividad central de las empresas era la biotecnología, pues no había censos oficiales, y la base de ASEBIO resultó ser en algunos aspectos algo imprecisa.

A continuación, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad para obtener opiniones de los directivos y expertos de la industria. Esta fase tuvo una duración de dos meses –desde enero a febrero de 2003–, con el objetivo de localizar diversas cuestiones clave sobre la investigación, utilizando entrevistas en profundidad² con tres directivos de la industria, con dos expertos del Centro Biotecnológico Nacional de España y con uno del CSIC. Con una duración aproximada de entre 2 y 2,5 horas por entrevista, carácter semiestructurado y con preguntas abiertas, los objetivos perseguidos fueron los siguientes: i) discutir sobre la naturaleza, componentes y medición de la reputación empresarial en este sector específico de actividad, así como de su papel estratégico; y ii) determinación de la medición del éxito competitivo para este tipo de empresas. En relación con esta última cuestión, hubo consenso en determinar como una de las ventajas competitivas clave del sector en ese momento la “capacidad para establecer alianzas”, así como descartar medidas de éxito financiero. Como consecuencia del estado incipiente del desarrollo de esta indus-

tria en España, unido a la naturaleza del negocio de este tipo de actividad –proyectos que tienen un largo período de maduración hasta que se llega a los resultados comerciales y económicos–, los expertos entrevistados no aconsejaban utilizar medidas de rendimiento financiero de la empresa.

En la segunda fase, tomando la información obtenida del análisis exploratorio, se definió el cuestionario. Este se envió a los altos directivos y directores generales de todas las empresas biotecnológicas de la salud españolas registradas. La encuesta se distribuyó a un total de 52 empresas y 34 decidieron colaborar con la investigación –tasa de respuesta del 67%–. Esta fase tuvo una duración aproximada de un año –desde febrero de 2003 hasta enero de 2004– puesto que, junto con el correo ordinario enviado inicialmente, se llevó a cabo una intensa tarea de seguimiento mediante teléfono, fax, e-mail y, posteriormente, correo ordinario.

MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Puesto que el primer paso en la identificación y medición de la reputación corporativa era determinar los principales aspectos que forman parte de ella, en función de la revisión de la literatura, se detectó que la mayoría de los investigadores habían utilizado los *rankings* de reputación de revistas y diarios, nacionales e internacionales, entre los que destacó la revista *Fortune* (McGuire *et al.*, 1990; McMillan y Joshi, 1999; Dunbar y Schwalbach, 2000; Roberts y Dowling, 2002). De esta forma, se preguntó a los expertos consultados para decidir cuáles incluir, omitir, cambiar o añadir para la industria emergente elegida. Finalmente, los directores generales y expertos consultados decidieron no cambiar los ocho factores considerados inicialmente en la revista *Fortune*: i) calidad de la dirección; ii) uso de activos-eficiencia corporativa; iii) valor de la inversión a largo plazo; iv) calidad de los productos/servicios; v) innovación; vi) capacidad para atraer, desarrollar y mantener a los individuos con talento; vii) fortaleza financiera; y viii) responsabilidad social y medioambiental.

De igual forma, se les preguntó –específicamente para empresas de biosalud– sobre la

importancia relativa de cada uno de los aspectos incluidos en la reputación empresarial. Aún más, fueron requeridos para la evaluación de cada uno de los aspectos de la reputación corporativa para todos y cada uno de sus rivales (excluyendo la autoevaluación). Para este propósito, de una manera similar a la revista *Fortune*, se utilizó una escala Likert 1-10 (siendo el valor 1 el peor y 10 el mejor) para todos los indicadores del cuestionario en la evaluación de la reputación corporativa realizada por los altos directivos de las empresas competidoras (anexo 1).

De este modo, todos los competidores de una empresa concreta evaluaron ocho factores relacionados con la reputación de esa compañía, y con el objetivo de evitar sesgos no se realizó ninguna autoevaluación. De esta manera, se obtuvo una evaluación bastante robusta de la reputación de cada empresa, ya que la valoración provenía del resto de las empresas ($n-1$ empresas, siendo n el número total de empresas que formaron parte de la encuesta).

Por otro lado, como se ha argumentado con anterioridad, de la fase exploratoria se desprende que una de las ventajas competitivas de las empresas de salud en biotecnología es su “potencial para establecer alianzas”. En este sentido, se tomó como variable dependiente en el presente estudio, incluyéndose en el cuestionario con escala Likert 1-7. La elección de dicha variable como dependiente en nuestro estudio obedece a la revisión de la literatura. Así, trabajos como el de Dollinger *et al.* (1999) o, más recientemente, el de Arend (2009), destacan la relación entre reputación empresarial y alianzas o cooperación. En este sentido, esta relación constituye para Andersen y Sorensen (1999) una de las claves del éxito empresarial para sectores intensivos en conocimiento, como es este caso, que debe ser objeto de investigaciones con mayor profundidad.

RESULTADOS

En este apartado se hace referencia a los resultados del estado exploratorio inicial, así como de aquellos obtenidos en los procesos estadísticos a partir de los datos derivados de los cuestionarios. De esta forma, primero señalamos las principales conclusiones alcanzadas en las entre-

vistas en profundidad y sus implicaciones para el diseño de la encuesta. Luego, se discuten los resultados de los factores y el análisis de regresión respecto de la configuración de la reputación corporativa en el contexto de la industria emergente seleccionada y su papel en el potencial de la empresa en el establecimiento de alianzas estratégicas.

Los principales resultados de la fase exploratoria se relacionan con los factores clave de la industria que llevan a la competitividad y al éxito, con la utilización de las medidas del rendimiento de la empresa para capturar la ventaja competitiva y con los aspectos de la reputación corporativa que deberían tomarse en consideración en el contexto seleccionado.

CONFIGURACIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA BIOTECNOLÓGICA ESPAÑOLA

Con respecto a esta cuestión, dos de las preocupaciones clave en la delimitación conceptual –identificación y medición de la reputación corporativa– son:

- La identificación de los aspectos específicos que componen la reputación corporativa en los diferentes contextos, así como su importancia relativa.
- La identificación de sus dimensiones latentes. De este modo, Baden-Fuller *et al.* (2000) indican que la reputación no puede ser considerada “monolítica” debido a que puede ser diferente para los distintos grupos de interés de la empresa. Por ejemplo, una empresa puede tener una reputación excelente entre sus clientes (ej., por la calidad de sus productos), pero nefasta para sus accionistas (ej., por sus pobres expectativas de beneficio). Aún más, Dollinger *et al.* (1997), utilizando una versión modificada de la clasificación de *Fortune*, analizan empíricamente la multidimensionalidad de la reputación corporativa obteniendo tres dimensiones de la reputación: i) reputación directiva; ii) reputación de los productos/servicios; y iii) reputación financiera. En este sentido, Cordeiro y Sambharya (1997), basándose en los atributos de la revista *Fortune*, determinan dos dimensiones: a) reputación hacia los accionistas y b)

reputación hacia los partícipes de la empresa.

Con el objetivo de determinar empíricamente esos dos aspectos hemos desarrollado el tratamiento estadístico de los datos obtenidos. Como se puede observar en la tabla 1, de acuerdo con los valores medios, en términos generales las empresas biotecnológicas españolas muestran fortalezas respecto de la reputación por su capacidad para atraer y retener a los individuos con talento, por su responsabilidad social y medioambiental y por la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Por otro lado, la debilidad respecto de la reputación se encuentra en su pobre fortaleza financiera. Ello es coherente con las características de una industria emergente y con la edad y el tamaño medio de la empresa mostrada en nuestra muestra.

Tabla 1.- Componentes de la reputación corporativa. Estadística descriptiva

COMPONENTE	MEDIA	DESV. EST.	MIN.	MAX.
Calidad dirección y buen gobierno	5,86	1,67	2	8
Valor inversiones a largo plazo	5,88	1,74	1	8
Capacidad para atraer, desarrollar y retener personal con talento	6,88	2,01	2	10
Calidad de productos/servicios	6,02	1,28	3,5	8
Fortaleza financiera	5,64	1,98	3	10
Grado de innovación	5,70	1,92	1	9
Uso de los activos/ eficiencia	5,91	1,57	2	9
Responsabil. social y medioamb.	6,47	2,09	1	10

N = 34.

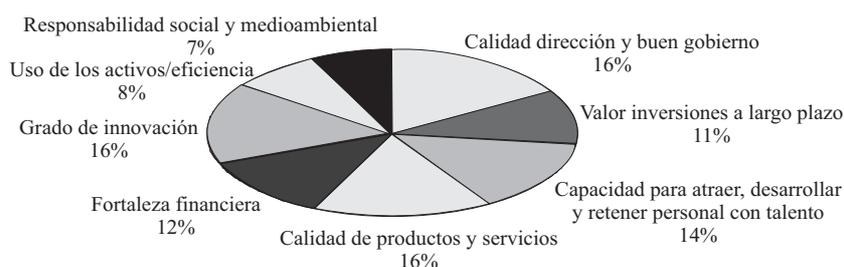
La figura 1 indica la importancia relativa o el peso de los diferentes aspectos que componen la reputación corporativa en este contexto emergente. Así, se señala que los aspectos más importantes son los siguientes: la calidad de los productos y servicios ofrecidos (16%), la calidad de la dirección (16%) y la innovación (16%). Estos

resultados son consistentes con el trabajo de Grupp y Gaines-Roos (2002), que también destaca la relevancia de los productos comercializados, el papel de los directivos y la importancia de una cartera de investigaciones solvente. Se subraya la coherencia que el nivel de innovación y la calidad de los productos y servicios tienen como factores influyentes sobre la reputación corporativa en esta clase de industria. Además, la necesidad de un equipo de gestión efectivo con capacidad de adaptación, conocimiento y experiencia acerca de la biotecnología y una buena dosis de emprendimiento también puede ser crucial en las industrias emergentes.

La aptitud para atraer y retener a los trabajadores con talento es otra cuestión importante en la composición de la reputación corporativa (14%), debido a que la capacidad de innovación y la calidad de los productos y servicios necesitan el saber hacer especializado de las personas con talento.

Asimismo, entre los aspectos que tienen una menor contribución en la formación de la reputación corporativa de una empresa biotecnológica hemos encontrado que los ejecutivos encuestados conceden escasa importancia a la responsabilidad social y medioambiental (7%) y a la utilización de recursos y eficiencia operativa (8%). Las entrevistas mantenidas con los expertos y con los altos directivos de la industria nos permitieron explicar esta cuestión. Los entrevistados nos informaron de que el estado incipiente de la industria hace que la fase de inversiones sea la fase más importante para las empresas en este momento. De esta forma, la eficiencia en el uso de los activos es muy difícil de valorar hasta que todo el proyecto de negocio no alcance una fase de madurez mayor. Además, apuntaron que las empresas no invertirán el excedente financie-

Figura 1.- Importancia relativa de los componentes de la reputación corporativa en la industria seleccionada



ro en satisfacer las demandas sociales y medioambientales mientras tales excedentes no existan.

Una vez codificados los datos, se realizó el análisis factorial para determinar las dimensiones clave de la reputación corporativa (anexo 2). No obstante, se observó que los atributos de la reputación podrían ser agrupados en un único factor que explicara el 68,7% de la varianza original. Este resultado, así como las altas correlaciones detectadas entre los distintos atributos, sugirieron la existencia de un “halo” en la medición de la reputación corporativa, tal y como se detectó en la revisión de la literatura (Fombrun y Shanley, 1990; McGuire *et al.*, 1990). En un principio, el halo financiero fue considerado un sesgo por la naturaleza específica de los encuestados, ya que la alta dirección y los directores generales están interesados básicamente en cuestiones sobre el rendimiento financiero.

Sin embargo, el halo detectado en nuestra investigación tiene una naturaleza diferente porque se basa en el riesgo financiero en lugar de estar determinado por el rendimiento financiero pasado. El carácter emergente de esta industria puede ser una de las mejores explicaciones para esta clase de halo, puesto que los resultados financieros de la empresa –buenos o malos– no existen, aunque el riesgo financiero y tecnológico rela-

cionado con una cartera de productos de una empresa concreta pueda ser utilizado como indicador sustitutivo. En este sentido, cuando la reputación corporativa se evalúa los altos directivos introducen sesgos debido al riesgo de gestión, en vez de uno tradicional, normalmente encontrado en industrias más maduras, que se basan en ratios financieras.

Siguiendo el método propuesto por la literatura especializada (Brown y Perry, 1994), se ha tratado de detectar y corregir el halo encontrado en nuestras medidas de reputación corporativa. De modo que, una vez obtenidos los atributos de la reputación corporativa sin el halo de riesgo financiero, el análisis factorial adicional fue elaborado para determinar las dimensiones de la reputación corporativa (tabla 2).

El factor 1 recoge los elementos de la reputación que están relacionados de manera más cercana con las actividades del negocio, siendo básicamente la calidad del producto y la innovación. También se incluye la utilización de los activos corporativos, el valor de la inversión a largo plazo o la capacidad para atraer y mantener a los trabajadores con talento. La inclusión de estos aspectos lleva a etiquetar a este factor como “reputación del negocio”.

A su vez, el factor 2 incluye las cuestiones relacionadas con la fortaleza financiera y la res-

Tabla 2.- Análisis de componentes principales y matriz_a de componentes rotados

COMPONENTES	AUTOVALORES INICIALES			SUMA DE LAS SATURACIONES CUADRADAS DE LA EXTRACCIÓN			SUMA DE LAS SATURACIONES CUADRADAS DE LA ROTACIÓN		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,397	49,666	49,666	3,973	49,666	49,666	3,830	47,879	47,879
2	2,228	27,853	77,519	2,228	29,853	77,519	2,371	29,640	77,519
3	,713	8,917	86,437						
4	,535	6,690	93,127						
5	,314	3,929	97,056						
6	,185	2,307	99,363						
7	,042	,520	99,883						
8	,009	,117	100,000						

Índice K.M.O. (0,656).

SIN HALO FINANCIERO	COMPONENTE 1	COMPONENTE 2
MQ	,712	,485
VLTl	,899	-,084
ARMTP	,560	,535
PQ)	,915	,141
FS	,055	,906
I	,882	-,290
UCA	,755	,130
SCR	-,117	,949

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax normalizada sin Kaiser.
^a La rotación ha sufrido 3 iteraciones.

ponsabilidad social y medioambiental. La relación entre estos aspectos de reputación y el negocio parece más difusa, pues tienen un interés especial para los grupos de interés más externos y para los agentes medioambientales. De esta manera, la responsabilidad social de la interacción con la comunidad y la sociedad en términos generales y la fortaleza financiera representan el interfaz para los expertos financieros y el mercado de valores. En este sentido, denominamos a este segundo factor “reputación social” porque representa la reputación hacia aquellos grupos de interés que no están implicados directamente en el contexto específico de la industria biotecnológica.

Nuestros resultados, que muestran un Alpha de Cronbach de 0,84 para el primer factor y de 0,87 para el segundo, se pueden aceptar ya que son fiables y porque apoyan las dimensiones de la reputación corporativa obtenidas por Brown y Perry (1994) y por de Quevedo (2001).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN: PAPEL DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EL POTENCIAL DE LA EMPRESA PARA ESTABLECER ALIANZAS

Como ya se ha comentado previamente, en el contexto de las industrias emergentes las alianzas pueden ser un camino efectivo para acceder a los recursos clave para la supervivencia de la empresa. En esta línea, la reputación corporativa de la empresa puede ser un mecanismo para establecer alianzas. Así, el siguiente paso en esta investigación empírica es el análisis causal. Para verificar la posible influencia de las dimensiones identificadas en la reputación corporativa (“reputación de negocio” y “reputación social”) sobre el potencial de una compañía para establecer alianzas, se realizó un análisis de regresión múltiple utilizando el tamaño organizativo (medido como el número total de empleados) como variable de control.

Como paso anterior se verificó la ausencia de correlación entre las variables explicativas del modelo, como se puede observar en la tabla 3.

Los resultados incluidos en la tabla 4 muestran un coeficiente (R^2) corregido del 38,7%. Esto significa que la reputación corporativa, a través de sus dos dimensiones operativas, podría llegar a explicar algo más del 38% de la variación del potencial para establecer alianzas.

Además, el valor de F de Snedecor es 4,150, superior al F crítico, que confiere suficiente validez estadística en los resultados de la regresión. Estos resultados proporcionan evidencia empírica para la tesis principal del presente estudio, esto es, la reputación corporativa influye positivamente en el establecimiento de alianzas dentro del contexto de las industrias emergentes.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo ha tratado de proporcionar argumentos sobre el valor de la reputación corporativa en el contexto de las industrias emergentes a través de la configuración de las alianzas. En este sentido, se pueden describir tres contribuciones principales: a) la primera, sobre el método y el sistema de medición; b) la segunda, sobre la configuración y el peso relativo de los componentes de la reputación corporativa en la industria biotecnológica española; y c) por último, un análisis causal sobre el papel que puede jugar la reputación corporativa en el establecimiento de alianzas o acuerdos de colaboración –una forma de éxito y supervivencia de la empresa–, lo cual facilita que las empresas en industrias emergentes superen la escasa legitimidad e imperfecciones del mercado a las que se enfrentan.

La investigación propuesta en dos etapas para el análisis y la medición de la reputación corporativa en el contexto de las empresas emergentes puede ser utilizada en otros tipos de entornos industriales. Debido al hecho de que la medición es un problema particularmente complicado en el caso de la reputación corporativa y a las fuertes relaciones demostradas de este concepto con las variables de rentabilidad, visibilidad media o riesgo, una de las principales ventajas de la metodología empleada es que se dirige a la medición desde una perspectiva determinada contextualmente. En este sentido, la literatura reciente (Armstrong y Shimizu, 2007) destaca que los investigadores no deberían restar importancia a los métodos con grandes muestras sino que, además, deberían encontrar formas de hacer operativos los constructos de manera creativa y medir empíricamente los resultados teóricos. Debido a la dificultad que tiene para los investigadores observar objetivamente las reputaciones corporativas, el desarrollo de un cuestionario apropiado basa-

Tabla 3.- Matriz de correlaciones

	REPUTACIÓN DE NEGOCIO	REPUTACIÓN SOCIAL	POTENCIAL PARA ESTABLECER ALIANZAS	NÚMERO DE EMPLEADOS
Reputación de negocio Correlación de Pearson	1			
Reputación social Correlación de Pearson	0	1		
Potencial para establecer alianzas Correlación de Pearson	,459	,582	1	
Número de empleados Correlación de Pearson	,209	,103	,215	1

Tabla 4.- Análisis de regresión múltiple: reputación de negocio, social y potencial para establecer alianzas

RESUMEN DEL MODELO ^b					
Modelo	R	R ²	R ² corregido	Error estándar de la estimación	Durbin- Watson
I	,714 ^a	,509	,387	,91884080	1,859

^a: Variables independientes: (constante), reputación de negocio, reputación social, número de empleados; ^b: Variable dependiente: potencial para establecer alianzas.

ANOVA ^b					
Modelo	Suma de los cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
I Regresión	7,008	2	3,504	4,150	,058 ^a
Residual	6,754	8	,844		
Total	13,762	10			

^a: Variables independientes: (constante), reputación de negocio, reputación social, número de empleados; ^b: Variable dependiente: potencial para establecer alianzas.

COEFICIENTES ^a								
Modelo	Coef. no estandariz.		Coef. estandariz.	T	Sig	Correlaciones		
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial
I (Constante)	,147	,280		,526	,613			
Reputación negocio	,455	,273	,414	,1992	,097	,459	,508	,413
Reputación social	,628	,285	,548	,2205	,059	,582	,615	,546
Nº empleados	,0	,001	,071	,259	,803	,193	,098	,098

^a: Variable dependiente: potencial para establecer alianzas.

do en entrevistas en profundidad con empresas o con expertos de la industria mitigaría los problemas de medición del constructo en la investigación. Ello proporciona una orientación muy útil sobre los indicadores que pueden ser incluidos en el cuestionario de reputación y sobre los indicadores más adecuados de rendimiento de la empresa.

Una de las principales limitaciones de nuestro análisis empírico es que está basado en un número limitado de casos –34–, lo cual supone una importante barrera a la hora de realizar cualquier tipo de generalización. No obstante, el método y el procedimiento llevados a cabo en la medición de la reputación corporativa pueden ser empleados en otras industrias.

Cuando nos referimos a la reputación corporativa también la consideramos como uno de los factores organizativos críticos que una empresa puede tener para sobrevivir mediante la participación en alianzas o redes destacadas. De esta

manera, analizamos el potencial estratégico de la reputación corporativa para la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva en el contexto de una industria emergente. Nuestros resultados subrayan que tanto la “reputación de negocio” como la “reputación social” indican una influencia positiva en el potencial para establecer alianzas. Estos hallazgos están en consonancia con los trabajos de Andersen y Sorensen (1999), quienes destacan la importancia de esta relación estratégica para sectores intensivos en conocimiento. Además, trabajos como los de Ariño *et al.* (1997) o Jensen y Roy (2008) destacan el papel de la reputación de los socios como clave para la selección de estos y del propio proceso de colaboración.

Las alianzas representan una de las mejores formas para superar “la desventaja por ser nuevo” y la falta de legitimidad. Los aliados de negocio contribuyen con conocimiento y capacidades complementarias, reduciendo el elevado

riesgo que es habitual en las empresas emergentes. En el caso de las empresas biotecnológicas españolas, las grandes empresas farmacéuticas pueden proporcionar una amplia capacidad de producción y distribución, así como apoyo financiero que, a su vez, refuerza la reputación y las capacidades de investigación de los pequeños aliados biotecnológicos.

En el contexto de las industrias emergentes, una fuerte “reputación de negocio” y una apropiada “reputación social” hace más fácil encontrar un aliado adecuado, y tener una alianza potente hace que la empresa tenga una mejor imagen, fortaleciendo su reputación.

Esta clase de “círculo virtuoso” de reputación corporativa constituye una de las implicaciones más importantes que pueden encontrar los directivos en este estudio. Una de las principales tareas de un directivo en una industria emergente es construir la reputación corporativa porque atrae a aliados que refuerzan la posición competitiva de la empresa. La reputación corporativa actúa como piedra angular en el desarrollo exitoso de las redes de colaboración. Se pueden esperar ventajas indirectas a partir de este tipo de redes, como las capacidades de I+D complementarias, el poder de mercado, los recursos financieros, etc.

ANEXO 1

MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

1. Valoración de los diferentes aspectos de la reputación corporativa en la industria de salud biotecnológica de España

(1) Peor puntuación; (10) Mejor puntuación; (0) Desconocido										
ASPECTOS SOBRE REPUTACIÓN CORPORATIVA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3				Empresa "n-2"	Empresa "n-1"
Calidad de la dirección (MQ)										
Valor de las inversiones a largo plazo (VLTI)										
Capacidad para atraer, desarrollar y retener personal con talento (ARMTP)										
Calidad productos/Servicios (PQ)										
Fortaleza financiera (FS)										
Grado de innovación (I)										
Uso de activos corporativos/Eficiencia (UCA)										
Responsabilidad social y medioambiental (SCR)										
Otros:.....										

ANEXO 2

ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO Y HALO FINANCIERO

Tabla 1.- Matriz de correlaciones

	MQ	VLTI	ARMTP	PQ	FS	I	UCA	SCR
Calidad de la dirección y buen gobierno (MQ) Correl. de Pearson	1							
Valor de las inversiones a largo plazo (VLTI) Correl. de Pearson	,796**	1						
Capacidad para atraer, desarrollar y retener personal con talento (ARMTP) Correl. de Pearson	,447*	,538**	1					
Calidad productos /Servicios (PQ) Correl. de Pearson	,713**	,726**	,371	1				
Fortaleza financ. (FS) Correl. de Pearson	,563**	,630**	,326	,473*	1			
Grado de innovac. (I) Correl. de Pearson	,791**	,740**	,634**	,826**	,455*	1		
Uso de activos corpor./ Eficiencia (UCA) Correl. de Pearson	,662**	,613**	,226	,514*	,429*	,493*	1	
Responsab. social y medioamb. (SCR) Correl. de Pearson	,473*	,760**	,760**	,609**	,550*	,522*	,609**	1

**Correlación significativa al nivel 0,01; *Correlación significativa al nivel 0,05.

Como puede apreciarse en la tabla 2, todos los atributos de la reputación corporativa pueden resumirse en un único factor que explica el 68,7% de la varianza. Este resultado, así como las elevadas correlaciones detectadas entre los diferentes atributos o aspectos, nos sugieren la existencia de un “halo” en la medición de la reputación corporativa, tal y como Fombrun y Shanley (1990) y McGuire *et al.* (1990) detectaron previamente. Este tipo de sesgos se debe a la naturaleza específica de quienes responden al cuestionario: CEO y directivos generales, los cuales están básicamente preocupados por temas de resultados financieros. En los análisis de los autores anteriormente comentados se verifica que los resultados financieros pasados explicaban más del 50% de la valoración de la reputación corporativa.

Tabla 2.- Análisis de componentes principales

COMP.	AUTOVALORES INICIALES			SUMA DE LAS SATURACIONES AL CUADRADO DE LA EXTRACCIÓN		
	Total	% de la varianza	% acum.	Total	% de la varianza	% acum.
1	5,500	68,756	68,756	5,5	68,756	68,756
2	,770	9,627	78,383			
3	,663	8,285	86,668			
4	,509	6,360	93,028			
5	,261	3,266	96,294			
6	,135	1,694	97,988			
7	,097	1,211	99,199			
8	,064	,801	100,00			

Índice K.M.O. (0,807).

Sin embargo, el halo detectado en nuestro trabajo tiene una naturaleza diferente. Como se puede apreciar en la tabla 3, una de las principales fuentes de dicho halo es diferente al detectado en trabajos previos: el riesgo financiero. Una de las posibles explicaciones puede deberse al carácter emergente de nuestra industria. En este contexto, no existen experiencias previas positivas o negativas sobre resultados financieros. No están claramente establecidos los niveles de rentabilidad adecuados, por ello los niveles de riesgo tecnológico y financiero pueden utilizarse como indicadores sustitutos. En este sentido, cuando los altos directivos valoran los diferentes aspectos de la reputación corporativa de sus empresas competidoras introducen un sesgo sobre el riesgo financiero en la que estas incurrir.

Siguiendo la metodología de Brown y Perry (1994), tratamos de identificar y corregir el halo detectado en nuestras mediciones. Ellos proponen un índice de halo financiero como variable independiente, siendo los diferentes atributos de la reputación

corporativa las variables dependientes. El diagnóstico será positivo si existe una influencia positiva y estadísticamente significativa de las nueve regresiones llevadas a cabo (una por cada atributo de la reputación más uno adicional referido a una medida agregada de la reputación corporativa).

Nuevamente, y debido a las características especiales de la industria seleccionada –emergente– decidimos utilizar una versión modificada del índice de halo financiero propuesto por Brown y Perry. Este se compone de las siguientes medidas: i) ROA medio durante los dos últimos años; ii) logaritmo de las ventas; iii) crecimiento de ventas; y iv) riesgo financiero.

Los test realizados, así como los resultados de las regresiones, se muestran a continuación. El R^2 y el nivel estadísticamente significativo de las nueve regresiones (varía desde el valor ,263 para la calidad de los productos y servicios hasta más de un ,50 para la fortaleza financiera o la responsabilidad social y medioambiental) muestra claramente la existencia de un halo en la medición de la reputación corporativa, lo que es coherente con Brown y Perry (1994).

Una vez detectado, el siguiente paso es eliminarlo. De nuevo, y según la propuesta de Brown y Perry (1994), asumimos que la medida de los atributos o aspectos de la reputación corporativa libre del halo de riesgo financiero eran los respectivos residuos de cada regresión, es decir, aquella parte del atributo que no viene explicada por ninguna de las variables independientes propuestas.

A partir de estos residuos –o atributos sin halo– se practicó un análisis factorial exploratorio adicional para determinar las dimensiones de la reputación corporativa, como se muestra en la tabla 2 del cuerpo central del artículo.

En relación con las nueve regresiones realizadas, a continuación se describe la expresión general para cada ecuación de la regresión.

$$\text{Elemento o atributo} = \beta_1 + \beta_2 AVROA + \beta_3 RISK01 + \beta_4 SALELG01 + \beta_5 SALEINCR + \varepsilon$$

donde *AVROA* es el ROA medio durante los años 2000 y 2001; *RISK01* es el riesgo financiero de 2001; *SALELG01* es el logaritmo de las ventas para 2001; *SALEINCR* es la media del incremento de las ventas en 2001 respecto al año 2000.

Finalmente, los residuos de las estimaciones representarán el valor de cada componente de la reputación corporativa libre del halo financiero.

Tabla 3.- Resultados de las regresiones para corregir el halo

ELEMENTO	CONSTANT	AVROA	RISK01	SALELG01	SALEINCR	F	R2 CORREGIDA
Calidad de la dirección y buen gobierno	8,476** (3,371)	-1,697 (-,308)	-4,258* (-1,993)	-0,29 (-,083)	-0,83* (-1,974)	3,311**	,381
Valor de las inversiones en el largo plazo	10,460*** (5,592)	-1,369 (-,334)	-6,215** (-3,910)	-0,202 (-,777)	-0,097* (-3,078)	10,54** *	,718
Capacidad para atraer, desarrollar y retener personal con talento	11,402** (3,366)	-14,782* (-1,991)	-7,162** (-2,488)	0,021 (,044)	-0,80 (-1,412)	2,602*	,299
Calidad de los productos y servicios	6,092*** (4,041)	-0,374 (-,836)	-3,108** (-2,561)	0,198 (,984)		3,018**	,263
Fortaleza financiera	7,601** (3,413)	9,756* (1,999)	-4,567** (-2,413)	0,007 (,023)	-0,021 (-,550)	7,150**	,621
Grado de innovación	8,416** (3,736)	-7,679 (-1,148)	-4,519** (-2,204)	0,022 (,064)	-0,116** (-3,005)	4,842**	,542
Utilización de los activos/Eficiencia	8,774*** (4,911)	0,381 (,097)	-3,204** (-2,110)	-0,206 (-,162)	-0,084** (-2,805)	5,326**	,536
Reponsabilidad social y medioambiental	7,809** (3,241)	-2,078 (-,306)	-5,573** (-2,722)	0,216 (,607)	-0,104** (-2,707)	7,460**	,683
Reputación corporativa global	8,300*** (4,777)	-4939 (-1,008)	-5,046** (-3,418)	0,095 (,370)	-0,078** (-2,812)	8,044**	,701

***p<,01; **p<,05; *p<,0,1.

NOTAS

1. El trabajo en su actual forma no ha sido presentado en ninguna reunión científica-académica
2. Las entrevistas en profundidad se realizaron con Carlos García y Armando Albert (Centro Nacional de Biotecnología-CSIC, España) Emilio Muñoz (CSIC), María del Carmen Vela (CEO, Ingenasa), Fernando Terrón (CEO, Genetrix) y Juan Carlos del Castillo (CEO Bionostra y CEO Alma Bioinformática).

BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H.; FIOL, C. (1994): "Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 4, pp. 645-664.
- ANDERSEN, P.; SORENSEN, H. (1999): "Reputational Information: Its Role in Interorganizational Collaboration", *Corporate Reputation Review*, vol. 2, núm. 3, pp. 215-230.
- AREND, R. (2009): "Reputation for Cooperation: Contingent Benefits in Alliance Activity", *Strategic Management Journal*, vol. 30, núm. 4, pp. 371-385.
- ARIÑO, A.; ABRAMOV, M.; SKOROBOGATYKH, I.; RYKOUNINA, I.; VILA, J. (1997): "Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures", *International Studies of Management & Organization*, vol. 27, núm. 1, pp. 19-37.
- ARMSTRONG, C.E.; SHIMIZU, K. (2007): "A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm", *Journal of Management*, vol. 33, núm. 6, pp. 959-986.
- BADEN-FULLER, C.; RAVAZZOLO, F.; SCHWEIZER, T. (2000): "Making and Measuring Reputations. The Research Ranking of European Business Schools", *Long Range Planning*, vol. 33, núm. 5, pp. 621-650.
- BARNEY, J. (2001): "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, pp. 41-56.
- BROWN, B.; PERRY, S. (1994): "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies", *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 5, pp. 1346-1359.
- CORDEIRO, J.J.; SAMBHARYA, R.B. (1997): "Do Corporate Reputations Influence Security Analyst Earning Forecast? An Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, núm. 2, pp. 94-97.
- DEEPPHOUSE, D. (2000): "Media Reputation as a Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource-based Theories", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6, pp. 1091-1112.
- DÉJEAN, F.; GOND, J.P.; LECA, B. (2004): "Measuring the Unmeasured: an Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry", *Human Relations*, vol. 57, núm. 6, pp. 741-764.
- DOLLINGER, M.J.; GOLDEN, P.; SAXTON, T. (1997): "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 2, pp. 127-140.
- DUNBAR, R.; SCHWALBACH, J. (2000): "Corporate Reputation and Performance in Germany", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, núm. 2, pp. 115-123.
- FOMBRUN, C. (1996): *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. (1990): "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 1, pp. 233-258.
- FRYXELL, G.E.; WANG, J. (1994): "The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, vol. 20, núm. 1, pp. 1-14.
- GERINGER, J. (1991): "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, núm. 1, pp. 41-62.
- GOLDBERG, A.; COHEN, G.; FIEGENBAUM, A. (2003): "Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, núm. 2, pp. 168-186.
- GRUPP, R.; GAINES-ROOS, L. (2002): "Reputation Management in the Biotechnology Industry", *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 9, núm. 1, pp. 17-26.
- JENSEN, M.; ROY, A. (2008): "Staging Exchange Partner Choices: When do Status and Reputation Matter?", *Academy of Management Journal*, vol. 51, núm. 3, pp. 495-516.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 1, pp. 135-144.
- HAMILTON, W.; VILÀ, J.; DIBNER, M. (1990): "Patterns of Strategic Choice in Emerging Firms: Positioning for Innovation in Biotechnology", *California Management Review*, vol. 32, núm. 3, pp. 73-86.
- HAYTON, J.C. (2005): "Competing in the New Economy: The Effect of Intellectual Capital on Corporate Entrepreneurship in High-Technology New Ventures", *R & D Management*, vol. 35, núm. 2, pp. 137-155.
- HITE, J.; HESTERLY, W. (2001): "The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 3, pp. 275-286.
- LICHTENTHALER, U.; ERNST, H. (2007): "Developing Reputation to Overcome the Imperfections in the Markets for Knowledge", *Research Policy*, vol. 36, núm. 1, pp. 37-55.
- MACMILLAN, K.; MONEY, K.; DOWNING, S.; HILLENBRAND, C. (2005): "Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors", *Corporate Reputation Review*, vol. 8, núm. 3, pp. 214-234.
- MARTÍN DE CASTRO, G.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2006): "La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sólidas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 3, pp. 29-38.
- MARTÍN DE CASTRO, G.; NAVAS LÓPEZ, J.E.; LÓPEZ SÁEZ, P. (2006): "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, vol. 63, núm. 4, pp. 361-370.
- MCGUIRE, J.B.; SCHNEEWEIS, T.; BRANCH, B. (1990): "Perceptions of Firm Quality: a Cause or Result of Firm Performance", *Journal of Management*, vol. 16, núm. 1, pp. 167-180.
- MCMILLAN, G.; JOSHI, M. (1997): "Sustainable Competitive Advantage and Firm Performance: the Role of Intangible Resources", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, núm. 1, pp. 81-85.
- NEWELL, S.; GOUSSEVKAIA, A.; SWAN, J.; BRESNEN, M.; OBEMBE, A. (2008): "Interdependencies in Complex Project Ecologies: The Case of Biomedical Innovation", *Long Range Planning*, vol. 41, núm. 1, pp. 33-54.
- PANGARKAR, N. (2003): "Determinants of Alliance Duration in Uncertain Environments: The Case of the Biotechnology Sector", *Long Range Planning*, vol. 36, núm. 3, p. 224.
- PETRICK, J.; SCHERER, R.; BRODZINSKI, J.; QUINN, J.; AININA, M. (1999): "Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 13, núm. 1, pp. 58-69.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- QUEVEDO, E. DE (2001): *Reputación y creación de valor: una relación circular. Aplicación al sector bancario español*. (Tesis doctoral). Universidad de Burgos.
- QUEVEDO, E. DE (2003): *Reputación y creación de valor. Una relación circular*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- ROBERTS, P.; DOWLING, G. (2002): "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, núm. 12, pp. 1077-1093.
- ROIJAKKERS, N.; HAGEDOORN, J. (2006): "Inter-Firm R&D Partnering in Pharmaceutical Biotechnology Since 1975: Trends, Patterns, and Networks", *Research Policy*, vol. 35, núm. 3, pp. 431-446.
- ROTHAERMEL, F. (2001): "Complementary Assets, Strategic Alliances, and the Incumbent's Advantage: an Empirical Study of the Industry and Firm Effects in the Biopharmaceutical Industry", *Research Policy*, vol. 30, núm. 8, pp. 1235-1251.

- SHENKAR, O.; YUCHTMAN-YAAR, E. (1997): "Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing", *Human Relations*, vol. 50, núm. 11, pp. 1361-1381.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- WEIGELT, K.; CAMERER, C. (1988): "Reputation and Corporate Strategy: A Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, núm. 5, pp. 443-454.
- ZHANG, J.; BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. (2007): "Technological Knowledge Base, R&D Organization Structure and Alliance Formation: Evidence from the Biopharmaceutical Industry", *Research Policy*, vol. 36, núm. 4, pp. 515-528.