



Cuadernos de Economía y Dirección de la
Empresa
ISSN: 1138-5758
cede@unizar.es
Asociación Científica de Economía y Dirección
de Empresas
España

Martínez, Inocencia; Olmedo, Isabel
Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 44, septiembre, 2010, pp. 59-77
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80715045004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial

Theoretical review of reputation in the business environment

Inocencia Martínez *
Isabel Olmedo **

Sumario: 1. Introducción. 2. Definición del concepto de reputación corporativa. 2.1. Conceptualización académica de la Reputación empresarial. 2.2. Enfoques teóricos de estudio de la reputación. 2.3. La reputación como un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible. 2.4. Otras características de la Reputación. 3. Dimensiones de la Reputación empresarial. 4. Beneficios de la Reputación. 5. La influencia de la Reputación de la empresa en los resultados empresariales. 6. Conclusiones. Referencias bibliográficas.

Recepción del original: 07/03/2008

Aceptación del original: 25/03/2010

RESUMEN: La reputación ha tomado una creciente importancia tanto en el ámbito académico como empresarial en los últimos años. Sin embargo, no existe unanimidad en cuanto a su definición y su consideración como recurso y capacidad, dado el gran número de trabajos que sobre este concepto se han desarrollado. Esta confusión exige un estudio pormenorizado del concepto y de sus características, que ayuda a clarificarlo y a identificar los principales beneficios que genera, así como su relación con los resultados empresariales.

Palabras clave: Reputación, ventaja competitiva, dimensiones, beneficios de la reputación, resultados empresariales.

Código JEL: Z0

ABSTRACT: The reputation has taken an important growth in both the academic and business communities in the last years. However, unanimity doesn't exist with reference to its definition and its consideration like resource and capacity, provided that the developed great number of publications on the theoretical concept. This confusion demands a detailed study of the concept and its characteristics that help to clarify it and to identify its main benefits, the same way as its relationship with the managerial results.

Key words: Reputation, competitive advantage, dimensions, reputation benefits, managerial results.

JEL Classification: Z0

* Universidad Politécnica de Cartagena. Correo de contacto: *Ino.Martinez@upct.es*

** Universidad Politécnica de Cartagena.

1. Introducción

En los últimos años, la reputación empresarial ha atraído la atención y el estudio de analistas de empresas y de investigadores en el ámbito académico, dados sus múltiples beneficios y singularidades. Es habitual escuchar en los diferentes medios de comunicación como se utiliza este término para referirse de forma general a la imagen pública o de cara al exterior que tiene una organización. Sin embargo, este concepto implica algo más; incluye la imagen interna que los empleados, accionistas, proveedores y demás grupos de interés que se relacionan con la empresa tienen de la misma.

Se trata, pues, de un activo de gran relevancia, dada la influencia que tiene en otras variables, como la creación de valor (De Quevedo, 2003; Borraz y Fuentelsaz, 2005; De Quevedo, De la Fuente y Delgado, 2005), y la generación de beneficios empresariales, los cuales serán estudiados más adelante. Dichos beneficios atraen a diferentes organizaciones que se esfuerzan en encontrar las técnicas o prácticas relacionadas con la reputación y su adecuada gestión para mejorar sus resultados (Teece, Pisana y Shuen, 1997; Helfat y Raubitschek, 2000; Helfat y Peteraf, 2003), su solidez en el medio y largo plazo, y la creación de ventajas competitivas (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993, Teece y otros, 1997).

Sin embargo, la reputación corporativa es un concepto difícil de definir, dada la ausencia de consenso existente en la literatura y su proximidad con otros términos como la identidad y la imagen corporativa; su intangibilidad (Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997), y su dimensionalidad (Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; De Quevedo, 2001); caracterizándose de forma diferente según la fase del ciclo de vida en el que se encuentre (Borraz y Fuentelsaz, 2005). Además, está formada por diferentes dimensiones, no siendo conocidos todos sus beneficios, con lo cual es una de las capacidades organizativas más olvidadas en el ámbito empresarial.

Por todo ello, el objetivo de la presente investigación es realizar un estudio pormenorizado del concepto de reputación corporativa, desde el punto de vista de la dirección estratégica, en base a sus características más relevantes y a las dimensiones que han sido consideradas para su análisis y medición en la literatura, destacando los beneficios que reporta y sus innegables consecuencias financieras, que están atrayendo la atención de empresas, directivos, analistas e investigadores dada la actual crisis económico-financiera.

2. Definición del concepto de reputación corporativa

Conseguir un consenso general sobre la definición del término reputación corporativa es una tarea difícil, como se ha justificado anteriormente. Además es un término empleado en diversas disciplinas (Arbelo y Pérez, 2001), y cada una de ellas ofrece una descripción que matiza determinadas cuestiones.

Para iniciar el análisis de este término, en primer lugar se considera la definición que sobre la reputación da la Real Academia Española¹, conceptualizándola como la «opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo». Ofrece, además, una segunda acepción en la que se considera la reputación como el «prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo».

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN ACADÉMICA DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

En el ámbito académico, como ya se ha justificado anteriormente, es difícil delimitar y caracterizar conceptualmente este término (Deephouse, 2000). Es por ello, que al realizar un estudio cronológico de la definición del concepto se tienen en cuenta tres criterios básicos: su desarrollo a lo largo del tiempo, la importancia de la *percepción* y las escuelas de pensamiento de Chun (2005). La utilización de estos tres criterios de análisis de la reputación empresarial ayuda a analizar la evolución del concepto y a trabajar en su desarrollo.

1) Las primeras aportaciones teóricas destacan *el desarrollo de la reputación a lo largo del tiempo*. En esta línea, Weigelt y Camerer (1988) definieron este concepto como el conjunto de atributos económicos y no económicos vinculados a la empresa, que generan valor y son el resultado de acciones pasadas. Posteriormente, la reputación se justifica como una capacidad que se desarrolla a lo largo del tiempo (Podolny, 1993). Por otra parte, Fombrun (1996; 72) delimita el término como una «percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura, lo que permite diferenciarla de otras empresas rivales». El trabajo de Fombrun (1996) avanza respecto al de Weigelt y Camerer (1988) al introducir la proyección futura de la empresa, de ahí que los elementos básicos que componen la reputación para este autor sean: la actuación pasada de la empresa, las expectativas de futuro, la admiración que despierta, la comparación con los rivales y la percepción.

2) La consideración de la *percepción* como un elemento básico de la reputación se deriva de las conclusiones de Fombrun (1996), confirmándose con las aportaciones de Weiss, Anderson y MacInnis (1999; 75) y Rodríguez (2004). Los primeros entienden la reputación como «una percepción global de alcance por la cual una organización es ayudada a conseguir mayores estimaciones o respeto», mientras que Rodríguez (2004; 117) define el concepto de estudio como «una percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de ésta».

3) Las aportaciones de Chun (2005), en base al trabajo de Fombrun y van Riel (1997), establecen tres escuelas de pensamiento sobre el concepto de reputación, como son: 1) *evaluativa*, donde la reputación se estima según el valor financiero o los resultados económicos de la empresa en el corto plazo, centrándose por tanto en la percepción que tienen los inversores o directivos de las empresas, como sucede en los índices elaborados por Fortune; 2) *impresional*, que evalúa la

¹ En la vigésimo segunda edición de su diccionario, <http://buscon.rae.es/draeI/> (21/04/2009)

reputación a partir de las impresiones obtenidas de trabajadores o consumidores a través de entrevistas, centrándose sólo en un grupo de interés; y 3) *relacional*, en donde la reputación es el reflejo de las apreciaciones de los distintos grupos de interés, tanto internos (directivos, trabajadores) como externos (consumidores, usuarios).

Partiendo de este análisis teórico, tradicionalmente la mayoría de trabajos desarrollados consideran la reputación desde una *perspectiva relacional*, debido a que ésta se entiende como un activo de construcción y validación social (Fombrun y Rindova, 1994), que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimación² (Rao, 1994), donde los grupos de interés en las empresas son sujetos fundamentales. En este sentido, Post y Griffin (1997; 165) definen el concepto de reputación como «una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad». Posteriormente, Ferguson y otros (2000; 1196) lo entienden como «el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los stakeholders o grupos de interés de la misma». En esa misma línea, Arbelo y Pérez (2001; 5) conceptualizan reputación de una firma como «el reflejo que una sociedad tiene al mismo tiempo de cómo la ven los grupos de interés y como lo expresan a través de sus pensamientos y palabras». Y por tanto, se trata de la suma de la identidad, la imagen corporativa, las percepciones, creencias y experiencias que los sujetos de los grupos de interés han ido relacionando con la empresa a lo largo del tiempo.

La importancia fundamental de los grupos de interés en la configuración de la reputación, lleva a autores como Groenland (2002; 309) a afirmar que «la reputación corporativa es un concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras».

2.2. ENFOQUES TEÓRICOS DE ESTUDIO DE LA REPUTACIÓN

La reputación ha sido estudiada desde distintas aproximaciones teóricas como la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de Juegos, la Teoría de la Eficiencia Organizativa, la Teoría de la Información, la Teoría de Agencia y la Teoría de los Recursos y Capacidades, que han influido en su marco teórico, sobre todo en el período emergente de este concepto.

En este trabajo nos vamos a centrar en la Teoría de Juegos y la Teoría de la Información, que van a ser abordadas en este epígrafe; junto con la Teoría de los Recursos y Capacidades, que se estudiará a continuación.

La *Teoría de Juegos* usa la noción del equilibrio para identificar el comportamiento estratégico óptimo de un jugador (o empresa), es decir, el comportamiento que maximiza la utilidad esperada a lo largo del juego (o de la vida de

² Definida ésta como la capacidad para obtener y acumular premios y distinciones públicas, de forma que las organizaciones son legítimas cuando son aceptadas por el entorno que las rodea.

la firma). La solución de equilibrio más común es la propuesta por Nash³. Sin embargo, Kreps y Wilson (1982) introdujeron el *equilibrio secuencial*, el cual es definido como aquel que se deriva de un conjunto de acciones-creencias, dado que ciertas creencias y ciertas acciones son óptimas, sin que tengan que ser consecuencia de una respuesta conjunta. Las creencias provienen de dos fuentes de información incompleta: acciones previas de otros jugadores, y conjecturas sobre las futuras acciones de los jugadores (empresas). Por todo ello, el equilibrio secuencial requiere que un jugador elija sus acciones futuras, en función de sus creencias sobre las acciones previas y sus conjecturas sobre las futuras acciones de los rivales.

Así, cuando un juego (o una situación) se repite, los jugadores (empresas) desarrollarán acciones que les proporcionen un beneficio favorable a largo plazo, en las que influirán: a) sus creencias, b) la imitación del comportamiento de otros agentes, y c) la conducta pasada observada. Ese comportamiento basado en las acciones pasadas es una parte de la reputación, tal y como se ha expuesto en su definición, de manera que la creación de este intangible se plantea como una opción para influir tanto en las acciones propias como en las de los competidores. Si además, existe una reducida cantidad de incertidumbre sobre los tipos de jugadores (empresas), se puede inducir un comportamiento racional en base a la creación de reputación (Kreps y Wilson, 1982; Milgrom y Roberts, 1982).

Por tanto, las diferentes alternativas estratégicas para la generación de rentas futuras estarán afectadas por la reputación, puesto que los elementos para la obtención de este activo son comúnmente encontrados en las estrategias corporativas: dos o más empresas, asimetría de información, un amplio rango de opciones estratégicas, y un contexto dinámico (Weigelt y Camerer, 1988).

Es en este punto donde se observa claramente la relación entre la Teoría de Juegos y la de la Información, pues uno de los condicionantes de la primera es la desigualdad en la información de la que dispone cada individuo o grupo.

La *Teoría de Información* aplicada al ámbito empresarial estudia la creación, manejo y transmisión de datos entre distintos agentes dentro de un medio o mercado, con el objetivo de optimizar el contenido del conocimiento ofrecido. En cualquier caso, en el entorno actual, se produce una asimetría de la información; es decir, determinados agentes del mercado tienen más y mejor información que otros, de manera que la falta de información puede conducir a una selección adversa. Por ello, al darse un proceso repetitivo en la actividad de las compañías, les interesa crear incentivos, señales e instrumentos adicionales (como la reputación) para tratar de convencer de forma racional a los clientes actuales y potenciales de que compren o utilicen sus productos y/o servicios.

Otro punto a tener en cuenta es que, en un entorno de información incompleta, las nuevas empresas que acceden a un mercado no conocen con certeza la rentabilidad de las firmas establecidas y esto afecta a sus decisiones y acciones óptimas. Incluso, cuando las organizaciones entrantes tienen un conocimiento

³ El equilibrio de Nash es la mejor respuesta mutua, un jugador elige su respuesta óptima y otros seleccionan su elección de equilibrio.

exhaustivo de los costes y la demanda del mercado, la contestación de las empresas estratégicamente establecidas nunca se conoce totalmente, pues simplemente enviarán señales a las potenciales entrantes de sus posibles respuestas a su incursión: compartir el mercado o luchar, llegando a desarrollar en este último caso un comportamiento depredador. En ambos casos, la reputación va a tener un efecto a largo plazo en la decisión del mercado, actuando como elemento disuasorio a la entrada futura de competidores.

De todo lo expuesto anteriormente se desprende que si la reputación de una firma establecida es fuerte, genera futuros beneficios, porque hace que su mercado no parezca atractivo, intensificándose esta particularidad si existe una amenaza creíble de comportamiento depredador⁴. Si la empresa establece una reputación por debilidad (alto coste de las materias primas, alto poder de los compradores, etc.), se perciben reducidos márgenes, lo que disuade la entrada de nuevas empresas en el mercado. Por otra parte, si una empresa establecida débil convence a los entrantes potenciales que es fuerte, entonces no entrarán en su mercado y la existente obtendrá una rentabilidad total alta.

Por todo ello, la inversión realizada por las empresas establecidas para sostener o incrementar su reputación será muy valiosa, al disuadir de los consecuentes cambios que generan las empresas que van a entrar (Kreps y Wilson, 1982). Junto con esto, el poder del efecto de la reputación también dependerá de la naturaleza de los competidores, y de si éstos también desean adquirirla (Kreps y Wilson, 1982).

Como conclusión, podemos afirmar que los dos enfoques revisados han ayudado a la reputación a convertirse en un activo más valioso para las empresas, consolidándose su importancia con el enfoque de la Dirección Estratégica y las aportaciones de la Teoría de los Recursos y las Capacidades.

2.3. LA REPUTACIÓN COMO UN RECURSO, UNA CAPACIDAD DINÁMICA Y UN ACTIVO INTANGIBLE

La Teoría de los Recursos y Capacidades tiene un papel destacado en el desarrollo de los fundamentos teóricos de la reputación empresarial en su etapa más reciente y prolífica, desarrollada en la década de los 90 y en los inicios del siglo XXI. Este enfoque ha introducido dos nuevos conceptos de estudio: los recursos y capacidades que tiene la empresa, caracterizando aquéllos que le ayudan a crear ventajas competitivas y a hacerlas sostenibles. La reputación no ha sido ajena a esta consideración y en este sentido, trabajos como el de Barney (2001), Martín y López (2004), Rodríguez (2004) y Borraz y Fuentelsalz (2005) ayudan a esclarecer sus principales características y a entender este concepto como un recurso, una capacidad organizativa y un activo intangible (Hall, 1992 y

⁴ Basado normalmente en la fijación de precios bajos, que implica un sacrificio en el corto plazo para evitar el acceso de nuevas empresas, expulsar a empresas rivales del mercado, o impedir su expansión o modernización. De esta forma, la empresa depredadora aumenta su poder y cuota de mercado.

1993; Fombrun, 1996; Harvey y Lusch, 1999) siendo, como tal, fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993, Teece *et al.*, 1997).

En primer lugar, surge la problemática de si considerar la reputación corporativa como un *recurso* o una *capacidad*. Aunque es común identificar la reputación como un *recurso* de la empresa (Grant, 1991; Hall, 1992), se puede clasificar como una *capacidad* (Martín y López, 2004; Borraz y Fuentelsaz, 2005), en tanto en cuanto integra una serie de recursos que la empresa pone en juego de modo lo suficientemente hábil como para crear una identidad empresarial que se puede transmitir al exterior y difundir de modo interno (Teece y otros, 1997). Es por ello que Barney (1999) la identifica como una de las principales capacidades organizativas.

Como capacidad organizativa, la reputación cumple básicamente dos características: a) heterogeneidad y b) movilidad imperfecta.

Por el término *heterogeneidad* se entiende que cada organización dispone de un conjunto único de recursos que varían según el momento del tiempo en que se estimen (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996; Deephouse, 2000; Martín y López, 2004). La reputación actual de una empresa se construye o acumula en un contexto histórico y en unas circunstancias únicas, que raramente se van a volver a repetir (Martín, Navas y López, 2006). Por tanto, no es algo que surge espontáneamente, sino que necesita tiempo para conseguirse (Grant, 1991; Hunt y Morgan, 1995), lo que implica el análisis del pasado, del presente y también la proyección futura (tal y como aportaba Fombrun, 1996). Por todo ello, la reputación llega a ser altamente específica para cada firma (Martín y otros, 2006).

En cuanto a *movilidad imperfecta*, se refiere a que los activos que cumplen este atributo no se pueden transferir, vender, adquirir o comercializar, puesto que son intrínsecos y propios a la firma (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984), tal y como le sucede a la reputación.

Además, es necesario considerar si la reputación tiene *complejidad social* y *ambigüedad causal*. La reputación es un proceso social complejo (Deephouse, 2000), fruto de una construcción social (Rao, 1994; De Quevedo, 2003; De Quevedo y otros, 2005), donde los grupos de interés (internos y externos) son sujetos fundamentales (Ferguson y otros, 2000; Arbelo y Pérez, 2001). Su dependencia de múltiples factores específicos e históricos, así como las múltiples relaciones informales de la empresa justifican la *ambigüedad causal*.

De las características descritas, se deduce que la reputación es fuente de ventaja competitiva, pues además cumple las cualidades de un *recurso estratégico* (Barney, 1991): (i) valor o relevancia, (ii) escasez, (iii) carácter específico, junto a las de (iv) complejidad, (v) lenta acumulación, y (vi) complementariedad, como se explica a continuación.

La reputación positiva entre proveedores y clientes es *valiosa* porque implica una complejidad social y ambigüedad social propias e intrínsecas entre ellos. Además, si la poseen pocos competidores, será *escasa* o estará distribuida de forma heterogénea. Posee un marcado carácter *específico*, dado que su dependencia histórica, su ambigüedad causal y la complejidad social implican que sea difícil de duplicar e imitar. Es *compleja*, dada su multidimensionalidad, al ser el resultado de la combinación de múltiples elementos relacionados pero independientes.

tes a lo largo del tiempo (Martín y Navas, 2006), tal y como se estudiará en los siguientes epígrafes. Además, tiene una *lenta acumulación* pues su complejidad impide su aparición inmediata, y requiere varios lustros para crearse y acumularse (Hall, 1992 y 1993), debido además a los numerosos factores independientes que intervienen en ambos procesos. Finalmente es *complementaria*, al depender del gran número de recursos y/o capacidades en los cuales se sustenta.

Por todo ello, parece un buen punto de partida el considerar la reputación como un recurso estratégico (Barney, 1991) y una capacidad dinámica que se debe incentivar continuamente (Amit y Schoemaker, 1993; Teece y otros, 1997; Borraz y Fuentelsaz, 2005).

La segunda cuestión que surge es determinar por qué se considera la reputación empresarial un *activo intangible*. Los activos intangibles han sido definidos por una gran variedad de estudios, en los que básicamente se establecen las características que deben de cumplir para tener tal consideración, y en todos ellos la reputación ha verificado dichas condiciones con creces (Hall, 1992 y 1993; Fombrun, 1996; Teece y otros, 1997; Harvey y Lusch, 1999; Barney, 2001; Roberts y Dowling, 2002; Martín y otros, 2006).

Así, a partir de las características analizadas anteriormente se deduce que la reputación es: 1) un activo *raro*, pues se alcanza a través de unas características propias de la empresa, siendo escasa y no teniendo ningún *sustitutivo* (no se puede adquirir en el mercado); 2) de *difícil imitación o replicación*, ya que se basa en circunstancias históricas únicas de cada organización y en su relación con los agentes del entorno (Barney, 2001; Martín y López, 2004); 3) *compleja*, tanto en su formación como en dependencia de otras variables (Martín y López, 2004; Martín, 2004); 4) *multidimensional*, debido a la variedad de atributos en los que se puede dividir (Martín, 2004); 5) *necesita bastante tiempo para acumularse*, pues no se consigue en un corto período por ser el reflejo de la historia pasada de la entidad; 6) *específica* para cada empresa; y 7) *difícilmente manipulable* por la propia firma (Barney, 2001; Martín, 2004). Además, al tratarse de un activo basado en el conocimiento, 8) *no tiene límites en su utilización* (Navas y Guerras, 1998) y 9) *no se deprecia con el uso* (Hall, 1992) o si lo hace es a tasas muy reducidas (Grant, 1991), siempre que se haga un empleo correcto de la misma y se realicen pequeñas inversiones.

Así, las características descritas sobre reputación permiten concluir que es un recurso estratégico, una capacidad dinámica y un activo intangible, difícil de crear o acumular y que proporciona valor al utilizarse de forma estratégica (Rodríguez, 2004). Pero la existencia de tales peculiaridades no garantiza la creación y sostenimiento de ventajas competitivas, pues son condiciones necesarias pero no suficientes para alcanzarla de forma sostenible en el tiempo, ya que para ello es necesario que la firma tenga una *capacidad organizativa* que le permita explotar todo el potencial de este activo (Beard y Sumner, 2004).

La existencia de una reputación empresarial genera una serie de beneficios asociados (Fombrun y Shanley, 1990; Herremans, Akathaporn y McInnes, 1993; Landon y Smith, 1997; McGuire, Schneeweis y Branch, 1990; Poldony, 1993), que se pueden materializar en un beneficio superior a largo plazo (Roberts y Dowling, 2002).

2.4. OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LA REPUTACIÓN

Además de las características analizadas en el epígrafe anterior, la reputación posee otras características que justifican su consideración de capacidad organizativa. Entre ellas destacan cuatro: a) *dificultad de manipulación por parte de la propia empresa*, dada su lenta acumulación, las múltiples dimensiones que encierra y su dependencia de los grupos de interés, lo que provoca que la compañía no podrá modificarla de forma significativa (Fombrun y Shanley, 1990; Standifird, 2001); b) *su carácter tácito*, pues es el resultado de percepciones subjetivas de los agentes de los grupos de interés que la evalúan (Martín y López, 2004); c) sus *circunstancias históricas únicas*, que contribuyen a su formación y desarrollo, y le confieren un alto grado de especificidad a cada firma (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991). Y d) requiere coherencia y continuidad; coherencia para adecuar toda la actividad de la organización a unas pautas de conducta bien definidas y continuidad para asentar en la propia empresa y en su entorno que la compañía es fiable (Aguilar, 2007).

3. Dimensiones de la reputación empresarial

Como ya se ha puesto de manifiesto, la reputación empresarial es un concepto multidimensional (Fombrun y Shanley, 1990; Dollinger y otros, 1997; Martín y Navas, 2006; Martín y otros, 2006). Diferentes investigaciones han tratado de señalar las más importantes, pues dada la intangibilidad, creciente complejidad y fuerte vinculación de los diferentes grupos de interés con el concepto, su identificación se ha realizado de forma progresiva.

En el estudio de Weigelt y Camerer (1988) se identificaban tres dimensiones de reputación: 1) *Reputación de la empresa*, entendida como la información referente a la firma, que incluye la localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social (Fombrun y Shanley, 1990; Iglesias, López y Calvo, 2003); 2) *Reputación del producto o servicio*, referida a la percepción pública de la calidad (Rao, 1994; Iglesias et. al, 2003); y 3) *Reputación asociada a la cultura organizativa*, es decir, al entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y creencias que forman parte de la empresa (Iglesias et. al, 2003). Esta misma clasificación ha sido considerada en el estudio empírico desarrollado por López e Iglesias (2006).

Posteriormente, Dollinger y otros (1997) diferenciaron tres dimensiones de reputación: 1) reputación de la dirección, 2) reputación financiera, y 3) reputación de la calidad del producto, habiendo sido esta última ya considerada en las aportaciones de Weigelt y Camerer (1988). Tales dimensiones son independientes y representan diferentes aspectos de la reputación corporativa y su rol con diferentes grupos de interés.

En cuanto a la consideración de la dimensión financiera en el estudio de la reputación, se refleja en la investigación desarrollada posteriormente por Roberts y Dowling (2002), donde se diferenciaba entre *reputación financiera previa* y *reputación relativa o residual*. La primera es aquella que es pronosticada por los

resultados financieros obtenidos con anterioridad; mientras que la segunda es la que es independiente de la historia financiera de la organización. Con esta desagregación y los resultados obtenidos por Roberts y Dowling (2002) se muestra claramente la estrecha relación que existe entre el desempeño económico financiero de la entidad y su reputación, como se verá más adelante.

Desde el planteamiento de los grupos de interés, De Quevedo (2001; 2003) distingue dos dimensiones de la reputación corporativa: 1) *reputación interna*, que está relacionada con la percepción de la actividad y comportamiento de la empresa por los grupos de interés empresarial (trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados); y 2) *reputación externa*, que es la percepción de la actividad de la empresa de los grupos de interés externos, la sociedad en general.

En base a la investigación de De Quevedo, Martín y otros (2006) diferencian entre reputación de negocio y reputación social, siendo conceptualmente similares a la reputación interna y externa propuesta por De Quevedo.

Siguiendo con el planteamiento anterior, Chun (2005) identificaba también tres dimensiones clave que conforman la reputación corporativa, como son: a) *Imagen*, entendida como la percepción externa que tienen los grupos de interés de la organización, especialmente los consumidores; b) *Identidad corporativa*, es decir, la opinión de los miembros que forman parte a nivel interno de la empresa; c) *Identidad deseada*, se refiere a como los directivos de la firma quieren que ésta sea vista.

Al analizar los estudios citados, se deduce que Weigelt y Camerer (1988) tienen una visión más organizativa (capacidades directivas, estrategia, responsabilidad social, cultura organizativa), mientras que los autores restantes (Roberts y Dowling, 2002; De Quevedo, 2001 y 2003; Chun, 2005; Martín y otros 2006) fundamentan el análisis de la reputación en los grupos de interés (directivos, personal organizativo, proveedores y consumidores); lo que supone un avance para la perspectiva relacional de Chun (2005).

4. Beneficios de la Reputación

Los beneficios de una buena reputación empresarial han sido tratados por numerosos autores, pero no han sido ampliamente compartidos e identificados en el ámbito empresarial. Un punto de partida es la consideración de que este activo intangible incrementa el valor de mercado de las empresas (Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992; Borraz y Fuentelsaz, 2005), pues supone una mejora en (Fombrun Gardberg y Server, 2000; Wessels, 2003): a) el *desempeño financiero*, entendido como competitividad, rentabilidad, riesgo de inversión y perspectivas de crecimiento; b) el *atractivo emocional*, es decir, respeto, admiración y confianza, destacando dentro de este último aspecto la honestidad y benevolencia de la compañía (Moliner, Sánchez, Callarías y Rodríguez, 2008); c) la *visión y liderazgo*, representados por estilos de dirección más abiertos; d) el *entorno de trabajo*, con climas de trabajo menos autoritarios y cultura organizativa que se va adaptando a las características y cambios del entorno; e) la *responsabilidad social corporativa*, contribuyendo a causas caritativas, desarrollando productos no contaminantes, ofreciendo igualdad de oportunidades en el trabajo o creando

fundaciones (Fombrun y Shanley, 1990); y f) los *productos y servicios*, pues la reputación es una de las formas de conocer la calidad, atractivo e innovación de los mismos (De Quevedo y otros, 2005).

Todas estas mejoras proporcionan al menos nueve beneficios estratégicos valiosos. Primero, *la empresa podrá incrementar sus precios* (Klein y Leffler, 1981; Milgrom y Roberts, 1986b; Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004; Borraz y Fuentelsaz, 2005), pues la reputación sirve a priori como señal de la calidad de sus productos y servicios, y garante de las cláusulas contractuales implícitas y explícitas en sus relaciones en el mercado (De Quevedo, 2003; De Quevedo y otros, 2005); por lo que los consumidores finales no tendrán inconveniente en pagar un sobreprecio por los mismos, sobretodo en mercados caracterizados por elevados niveles de incertidumbre (Shapiro, 1983; Roberts y Dowling, 2002).

Segundo, *permite reducir costes de transacción* (Fombrun y Shanley, 1990; Milgrom y Roberts, 1992; Roberts y Dowling, 2002; De Quevedo y otros, 2005), de adquisición de recursos materiales (Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004) y financieros, ya que los proveedores estarán menos preocupados por contratiempos contractuales, reduciéndose los costes de coordinación y negociación. Además, éstos querrán favorecer su reputación por trabajar con la firma que tiene más notoriedad.

El tercer beneficio, *la empresa tiene un acceso favorable al mercado de capitales* (Beatty y Ritter, 1986; Milgrom y Roberts, 1986), pues los propietarios de recursos saben que se van a cumplir los contratos y que van a percibir sus pagos puntualmente, lo que les permitirá mantener una mayor estabilidad en los ingresos (Wessels, 2003, Rose y Thomsen, 2004). De este modo, también se consigue atraer inversores (Milgrom y Roberts, 1986) que favorezcan el desarrollo de la firma.

Cuarto, *se contratan trabajadores mejor preparados* (Stigler, 1962; Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004) y *en mejores términos (de coste)* (Williamson, 1985, Roberts y Dowling, 2002), ya que a) prefieren trabajar para este tipo de empresas, estando dispuestos a trabajar más duro (siendo más productivos y leales), o por una menor remuneración, y b) el aumento de la riqueza generada se distribuirá y repercutirá en el aumento de la satisfacción de este colectivo y en la supervivencia de la empresa.

La quinta ventaja se basa en la *creación de barreras de entrada a la competencia* gracias a estrategias como la diferenciación (Hall, 1992), limitando a las empresas rivales tanto si pretenden entrar en el sector, como si ya están dentro del mismo (Caves y Porter 1977; Wilson, 1985; Nayyar, 1990; Fombrun y Shanley, 1990, Roberts y Dowling, 2002).

Sexta, la *mayor posibilidad de diversificarse* que tiene la empresa (Nayyar, 1990; Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002), lo cual implica producir tanto nuevos productos y/o servicios como la entrada en nuevos mercados.

El séptimo beneficio es la *reducción de la asimetría de información* o de información incompleta de la empresa con reputación en el mercado (De Quevedo y otros, 2005), lo que favorece el aumento del número de repeticiones de las transacciones con ella (Weigelt y Camerer, 1988; Banks, Hutchinson y Meyer, 2002), si éstas se desarrollan de forma satisfactoria la primera vez que se producen.

La octava ventaja genera *una mayor lealtad por parte de los consumidores* (Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004). Y, finalmente, *posibilita llegar a nuevos consumidores e influir en ellos* (Coates y McDermott, 2002), pues la reputación es una garantía para el cliente cuando éste está poco implicado en la compra (Moliner et. al, 2008).

Además de estos beneficios, Alcalá (2007) establece que las empresas que gozan de una mayor reputación buscan un mayor nivel de excelencia tanto en su actividad interna como externa, de forma que optimizarán su funcionamiento y, en consecuencia, sus resultados financieros.

5. La influencia de la Reputación de la empresa en los resultados empresariales

La consideración de la reputación como un recurso estratégico, una capacidad dinámica y un activo intangible permite observar que 1) las empresas pertenecientes a un mismo sector no son iguales en cuanto a recursos y estrategias disponibles; 2) las diferencias entre empresas se mantienen en el largo plazo (Cuervo, 1993, López y Sabater, 2000), y 3) la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991); e implica que numerosos estudios confirmen la asociación de unos beneficios o resultados financieros esperados con una buena reputación (Fombrun y Shanley, 1990; McGuire y otros, 1990; Herremans y otros, 1993; Podolny, 1993; Landon y Smith, 1997; Roberts y Dowling, 2002).

Siguiendo este planteamiento, se desarrollaron una serie de investigaciones como la realizada por Kreps y Wilson (1982), quienes estudiaron las implicaciones que tenía la reputación sobre el equilibrio en la configuración de la conducta de las empresas y los resultados obtenidos en mercados caracterizados por la incertidumbre (Weigelt y Camerer, 1988). Posteriormente, Barney (1986) planteó que una reputación positiva es un factor estratégico que puede generar beneficios superiores a la media del sector. Otros como Milgrom y Roberts (1992) identificaron la reputación como un medio de hacer frente a posibles amenazas y debilidades, al considerar que la reputación es la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa (Shapiro, 1983).

Continuando con estos estudios, McGuire, Sundgren, y Schneeweiss (1988) relacionaban altos ratios de retorno de activos de las empresas con un elevado grado de reputación en cuanto a responsabilidad social. Esto llevó a Fombrun y Shanley (1990) a establecer que los resultados empresariales no sólo se fundamentan en los activos que posee una empresa, sino que también dependen de la reputación pública de la compañía, por lo que ésta debe de ser un constructo que permita incluir criterios económicos y no económicos.

Así, tanto Podolny (1993) como Fombrun (1996) establecieron que una buena reputación mejora la habilidad de la empresa para sostener resultados financieros superiores en el tiempo. Por el contrario, Schultz, Mouritsen, Gabrielsen y Rasmussen (2000) demuestran empíricamente que el rendimiento financiero percibido es el atributo que más influye sobre la reputación. En esta misma lí-

nea de investigación, Roberts y Dowling (2002; 1090) afirman que «los buenos resultados financieros contribuyen a una buena reputación, lo que permite que la rentabilidad media superior persista en el tiempo». Por tanto, se llega a la conclusión establecida en el estudio de McGuire y otros (1990) en donde ambas variables se influyen mutuamente, de forma que *los resultados financieros de una firma afectan a su reputación, y a su vez, la reputación afecta a los resultados económicos de la entidad*. La primera conclusión queda justificada por trabajos tales como los de Fombrun y Shanley (1990) y Hammon y Slocum (1996), y la segunda, que considera que la reputación tiene un efecto positivo sobre el valor bursátil y el resultado contable, por estudios como los desarrollados por McMillan y Joshi (1997), Srivastava, McInish, Wood y Capraro (1997) y Vergin y Qoronfleh (1998).

Más recientemente, autores como Fernández y Luna (2007) demostraron empíricamente que existe una relación positiva, aunque no lineal, entre la reputación y los resultados financieros, partiendo de la idea de que la actuación social de la empresa, que es el resultado de la reputación corporativa de la misma, incide en el rendimiento financiero (Neville, Bell y Mengüç, 2005). Así, Fernández y Luna (2007) concluyeron que los resultados financieros de una compañía mejoran con la buena reputación de ésta hasta un cierto nivel en el que una mayor reputación no va a incidir en una mayor rentabilidad (rendimientos a escala decrecientes). Además, verificaron que el proceso de creación de valor de las empresas por medio de su reputación es moderado o influenciado por una serie de factores contingentes: a) la mayor intensidad en la estrategia de diferenciación, aumenta ligeramente la reputación, y por tanto el desempeño financiero; b) cuanto más competitivo sea un sector, más significativa será la reputación y más afectará a sus resultados; y c) cuanto mayor sea el poder de los stakeholders respecto de una compañía (Neville y otros, 2005), menor será la intensidad de la relación entre reputación y resultados financieros.

6. Conclusiones

Con la presente investigación se pretende ofrecer una visión actual y general del concepto reputación corporativa, tratando de ofrecer un análisis y justificación del mismo. El estudio de las aportaciones de la Teoría de Juegos, la Teoría de la Información y la Teoría de los Recursos y Capacidades ha puesto de manifiesto la importancia que ha ido adquiriendo la reputación en las últimas décadas. A través de la revisión teórica del término, se ha podido establecer que se trata de un activo de construcción social, que se encuadra como un recurso estratégico, una capacidad dinámica y un activo intangible. Como tal, la reputación genera valor en la empresa y se considera fuente de ventaja competitiva, si se utiliza de forma estratégica y cumple una serie de características, como son la heterogeneidad y la movilidad imperfecta, de las que se derivan otras particularidades como la rareza, dificultad de imitación, complejidad, o multidimensionalidad, entre otras.

El estudio de su multidimensionalidad ha sido necesario dada su intangibilidad, complejidad y fuerte vinculación con los diferentes grupos de interés, per-

mitiendo localizar las distintas áreas de análisis de esta variable, sobre todo si se pretende gestionar adecuadamente; lo que exige la presencia de un instrumento de medida fiable y válido, que ayude a conocer la realidad de este concepto. Hasta ahora, la propuesta de herramientas de medida de la reputación ha sido un fértil campo de investigación y trabajo, al que han sucumbido tanto instituciones académicas como de prestigio (Fortune, Financial Times, Instituto de Reputación Corporativa y Monitor Español de Reputación Corporativa -MERCOP-), y en base a las cuales se han definido las distintas dimensiones a analizar. Sin embargo, otras importantes áreas de estudio e investigación en este campo, como por ejemplo las distintas fases de la reputación como capacidad, se han ido trabajando en menor medida.

El creciente interés por la reputación corporativa surge de los importantes e innegables beneficios que reporta a las empresas, hasta ahora en parte desconocidos en dicho ámbito, entre los que destaca el incremento de precios, la reducción de costes de transacción, el mejor acceso al mercado de capitales, la contratación del personal más competente, la creación de barreras de entrada a los competidores, la posibilidad de diversificación, y la lealtad de los consumidores. Todos ellos se reflejan positivamente en los resultados económico-financieros obtenidos por las firmas, constituyendo uno de los fundamentos de la supervivencia empresarial.

Como conclusión a todo lo expuesto, y desde un punto de vista empresarial y directivo, hay que remarcar que la reputación no se deriva del prestigio o fama que pueden proporcionar espectaculares campañas de marketing de tipo puntual, sino que surge de un largo proceso de acumulación, que es difícil de gestionar y de controlar, construyéndose sobre unas circunstancias únicas que difícilmente se van a volver a repetir o se van a poder cambiar; y que tiene una gran influencia sobre la trayectoria presente y futura de la organización.

Es por ello, que los directivos deben identificar los beneficios derivados de la reputación corporativa que les interesan en mayor medida y conocer las dimensiones sobre las que pueden incidir según su situación actual. De este modo, podrán distinguir los vínculos que generan ambas variables y actuar sobre ellas con la mayor eficiencia y eficacia, procurando concentrar y orientar la actividad de la empresa hacia aquellas dimensiones de la reputación que les son más interesantes y productivas, a través del desarrollo una estrategia adecuada. La importancia de todo lo anterior se intensifica dado que no debemos de obviar que la reputación corporativa no es un status que se logra y en el que se permanece indefinidamente, sino que debe de ganarse día a día con esfuerzo y perseverancia, debiendo de crear una serie de mecanismos y procesos de respuesta adecuados que eviten la pérdida de reputación de la entidad y, que sobre todo, la mantengan o incluso la incrementen.

La principal limitación de este trabajo es que la reputación ha sido tratada únicamente desde una perspectiva teórica, lo que limita nuestras aportaciones sobre su aportación real en la actividad empresarial, sobre todo en la actual situación de crisis en la que están inmersas las empresas. Por ello, como futura línea de investigación, se propone establecer un instrumento de medida que permita a las empresas evaluar y conocer efectivamente su reputación, identificando las dimensiones a estudiar, y analizando los aspectos que favorecen o inhiben una

buena reputación corporativa, para así poder gestionarla adecuadamente y potenciar la obtención de las ansiadas ventajas competitivas derivadas de la misma.

Otra limitación se deriva de los múltiples enfoques teóricos que han estudiado este activo intangible y han favorecido su evolución conceptual, pues dada su fuerte complementariedad e interrelación temporal, se plantea la necesidad de analizar en profundidad las aportaciones de cada uno de ellos en futuros trabajos.

Referencias bibliográficas

- AGUILAR, J. (2007), Entrevista Realizada a D. José Aguilar. En Alcalá (2007), «Anexo I», págs. 20-25.
- ALCALÁ, M. A. (2007), «Reputación Corporativa. Fundamentos Conceptuales», www.deloitte.com, 26/04/2007
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993), «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 33-46.
- ARBELO, A. y PÉREZ, P. (2001), «La Reputación Empresarial como Recurso Estratégico: Un Enfoque de Recursos y Capacidades», XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza.
- BANKS, D. T.; HUTCHINSON, J. W. y MEYER, R. J. (2002), «Reputation in Marketing Channels: Repeated-Transactions Bargaining with Two-Sided Uncertainty», *Marketing Science*, vol. 21, núm. 3, págs. 251-272.
- BARNEY, J. B. (1986), «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy», *Management Science*, vol. 32, núm. 10, págs. 1231-1241.
- (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, págs. 99-120.
- (1999), «How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions», *Sloan Management Review*, vol. 40, núm. 3, primavera, págs. 137-145.
- (2001), «Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes», *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, págs. 41-56.
- BEARD, J. W. y SUMNER, M. (2004), «Seeking Strategic Advantage in the Post-Net Era: Viewing ERP Systems from the Resource-Based Perspective», *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 13, núm. 2, págs. 129-150.
- BEATTY, R. P. y RITTER, J. R. (1986), «Investment Banking, Reputation and Underpricing of Initial Public Offerings», *Journal of Financial Economics*, vol. 15, págs. 213-232.
- BORRAZ, J. y FUENTELSAZ, L. (2005), «La Gestión del Ciclo de Vida de las Capacidades: Un Análisis para el Caso de la Reputación», IV Iberoamerican Academy of Management, 8-11 de diciembre, Lisboa.
- CAVES, R. E. y PORTER, M. E. (1977), «From Entry Barriers to Mobility Barriers», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, págs. 421-434.
- CHUN, R. (2005), «Corporate Reputation: Meaning and Measurement», *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, núm. 2, págs. 91-109.
- COATES, T. T. y McDERMOTT, C. M. (2002), «An Exploratory Analysis of New Competencies: a Resource Based View Perspective», *Journal of Operations Management*, vol. 20, núm. 5, págs. 435-450.
- CONNER, K. R. (1991), «A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?», *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, págs. 121-154.
- CUERVO, A. (1993), «El Papel de la Empresa en la Competitividad», *Papeles de Economía Española*, núm. 56, págs. 363-377.

- DE QUEVEDO, E. (2001), *Reputación y Creación de Valor: Una Relación Circular. APLICACIÓN AL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL*, Tesis Doctoral, Universidad de Burgos.
- (2003), *Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular*, Madrid, Paraninfo.
- DE QUEVEDO, E.; DE LA FUENTE, J. M. y DELGADO, J. B. (2005), «Reputación Corporativa y Creación de Valor. Marco Teórico de Una Relación Circular», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm.. 2, págs. 81-97.
- DEEPHOUSE, D. (2000), «Media Reputation as a Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories», *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6, págs. 1091-1112.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989), «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, vol. 35, núm. 12, págs. 1504-1513.
- DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. y SAXTON, T. (1997), «The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture», *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 2, págs. 127-140.
- FERGUSON, T. D.; DEEPHOUSE, D. L. y FERGUSON, W. L. (2000), «Do Strategic Groups Differ in Reputation?», *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 12, págs. 1193-1214.
- FERNÁNDEZ, J. L. y LUNA, L. (2007), «The creation of value through corporate reputation», *Journal Business Ethics*, núm. 76, págs. 335-346.
- FOMBRUN, C. J. (1996), *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press.
- FOMBRUN, C. J. y RINDOVA, V. (1994), «Reputations as Cognitive Constructions of Competitive Advantage», *Conference on the Cognitive Construction of Industries*. Chicago.
- FOMBRUN, C. J. y SHANLEY, M. (1990), «What's in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 2, págs. 233-258.
- FOMBRUN, C. J. y VAN RIEL, C. B. M. (1997), «The Reputational Landscape», *Corporate Reputation Review*, vol. 1, núm. 1/2, págs. 6-13.
- FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A. y SERVER, J. M. (2000), «The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation», *Journal of Brand Management*, vol. 7, págs. 241-255.
- GRANT, R. M. (1991), «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, vol.33, núm. 3, págs. 233-258.
- GROENLAND, E. A. (2002), «Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions», *Corporate Reputation Review*, vol. 4, núm. 4, págs. 308-315.
- HALL, R. (1992), «The Strategic Analysis of Intangible Resources», *Strategic Management Journal*, vol. 13. págs. 135-144.
- (1993), «A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 607-618.
- HAMMOND, S. y SLOCUM, J. (1996), «The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation», *Journal of Business Ethics*, vol. 15, núm. 2, págs. 159-165.
- HARVEY, M. G. y LUSCH, R. F. (1999), «Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities», *European Management Journal*, núm.. 17, págs. 85-92.
- HELPAT, C. y RAUBITSCHEK, R. S. (2000), «Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products», *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 10/11, págs. 961-979.
- HELPAT, E. y PETERAF, M. A. (2003), «The Dynamic Resource - Based View: Capability Lifecycles», *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 10, págs. 997-1010.
- HERREMANS, I. M.; AKATHAPORN, P. y McINNES, M. (1993), «An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance», *Accounting Organizations and Society*, vol. 18, núm. 1, págs. 587-604.

- HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1995), «The Comparative Advantage Theory of Competition», *Journal of Business Research*, vol. 59, núm. 2, págs. 1-15.
- IGLESIAS, S.; LÓPEZ, V. A. y CALVO, A. R. (2003), «Una Aproximación Empírica al Concepto de Reputación», XIII Jornadas hispano-Lusas de Gestión Científica, 12- 14 de febrero, Lugo.
- KLEIN, B. y LEFLER, K. (1981), «The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance», *Journal of Political Economy*, vol. 89, págs. 615-641.
- KREPS, D. y WILSON, R. (1982), «Reputation and Imperfect Information», *Journal of Economic Theory*, vol. 27, págs. 253-279.
- LANDON, S. y SMITH, C. E. (1997), «The Use of Quality and Reputation Indicators by Consumers: The Case of Bordeaux Wine», *Journal of Consumer Policy*, vol. 20, núm. 3, págs. 289-323.
- LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R. P. (1982), «Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition», *Bell Journal of Economics*, vol. 13, págs. 418-438.
- LÓPEZ, V. A. e IGLESIAS, S. (2006), «Percepciones Directivas del Recurso Reputación. Estudio Empírico de sus Relaciones con el Rendimiento Empresarial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 28, págs. 139-160.
- LÓPEZ, J. A. y SABATER, R. (2000), «La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión», Facultad de Economía y Empresa Universidad de Murcia, <http://www.um.es/fee/documentos.php>, 20/05/2007.
- MARTÍN, G. (2004), «Análisis Estratégico de la Reputación Empresarial: un Enfoque desde la Teoría de Recursos y Capacidades», *Revistas de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, núm. 63, págs. 317-326.
- MARTÍN, G. y LÓPEZ, P. (2004), «Análisis Estratégico de la Reputación Empresarial. Evidencia Empírica de la Teoría de Recursos y Capacidades», XIV Congreso Nacional ACEDE. Murcia.
- MARTÍN, G. y NAVAS, J. E. (2006), «La importancia de la Reputación Empresarial en la Obtención de Ventajas Competitivas Sostenibles», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 3, págs. 29-39.
- MARTÍN, G.; NAVAS, J. E. y LÓPEZ, P. (2006), «Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation», *Journal of Business Ethics*, vol. 63, núm. 4, págs. 361-370.
- MC GUIRE, J. B.; SCHNEEWEIS, T. y BRANCH, B. (1990), «Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance», *Journal of Management*, vol. 16, núm. 1, págs. 167-180.
- MC GUIRE, J. B.; SUNDGREN, A. y SCHNEEWEISS, T. (1988), «Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 4, págs. 854-872.
- MCMILLAN, G. S. y JOSHI, M. P. (1997), «How Do Reputations Affect Corporate Performance?: Sustainable Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Intangible Resources», *Corporate Reputation Review*, vol. 1, núm. 1, págs. 5.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1982), «Predation, Reputation, and Entry Deterrence», *Journal of Economic Theory*, vol. 27, págs. 280-312.
- (1986), «Relying on the Information of Interested Parties», *Rand Journal of Economics*, vol. 17, núm. 1, págs. 18-32.
- (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall.
- MOLINER, M. A.; SÁNCHEZ, J.; CALLARISA, L. y RODRÍGUEZ, R. M. (2008), «La calidad de la relación: Un concepto emergente. El caso de un establecimiento comercial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 37, págs. 97-121.
- NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (1998), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Madrid, Civitas.

- NAYYAR, P. R. (1990), «Information Asymmetries: a Source of Competitive Advantage for Diversified Service Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 7, págs. 513-519.
- NEVILLE, B. A.; BELL, S. J. y MENGÜC, B. (2005), «Corporate Reputation, Stakeholders and the Social Performance: Financial Performance Relationship», *European Journal of Marketing*, vol. 39, núm. 9/10, págs. 1184-1198.
- PETERAF, M. A. (1993), «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, págs. 179-191.
- PODOLNY, J. M. (1993), «A Status-Based Model of Market Competition», *American Journal of Sociology*, vol. 98, núm. 4, págs. 829-872.
- POST, J. E. y GRIFFIN, J. J. (1997), «Corporate Reputation and External Affairs Management», *Corporate Reputation Review*, vol. 1, núm. ½, págs. 165-171.
- RAO, H. (1994), «The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of the Organizations in the American Automobile Industry 1985-1912», *Strategy Management Journal*, vol. 15, págs. 29-44.
- ROBERTS, P. y DOWLING, G. (2002), «Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 23, núm. 12, págs. 1077-1093.
- RODRÍGUEZ, J. M. (2004), «Percepción y Medida en la Reputación Empresarial», *Economía Industrial*, núm. 357, págs. 117-129.
- ROSE, C. y THOMSEN, S. (2004), «The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence», *European Management Journal*, vol. 22, núm. 2, págs. 201-210.
- RUMELT, R. P. (1984), *Toward a Strategic Theory of the Firm. Competitive Strategic Management*, New Jersey, Prentice-Hall, págs. 556-570.
- (1987), *Theory, Strategy, and Entrepreneurship. The Competitive Challenge*, Cambridge, Ballinger Publishing, págs. 137-158.
- SCHULTZ, M.; MOURITSEN, J.; GABRIELSEN, G. y RASMUSSEN, J. (2000), «Sticky reputation: Analyzing a ranking system», *Fourth Conference of Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, Copenhagen Business School*, Denmark, May 18-20, 2000.
- SHAPIRO, C. (1983), «Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, núm. 4, págs. 659-681.
- SHENKAR, O. y YUCHTMAN-YAAR, E. (1997), «Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing», *Human Relations*, vol. 50 núm. 11, págs. 1361-1381.
- SRIVASTAVA, R. K.; MCINISH, T. H; WOOD, R. A. y CAPRARO, A. J. (1997), «How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets», *Corporate Reputation Review*, vol. 1, núm. 1, págs. 61-68.
- STANDIFIRD, S. (2001), «Reputation and E-Commerce: eBay Actions and the Asymmetrical Impact of Positive and Negative Ratings», *Journal of Management*, vol. 27, núm. 3, págs. 279-295.
- STIGLER, G. J. (1962), «Information in the Labour Market», *Journal of Political Economy*, vol. 70, págs. 49-73.
- TEECE, D. J.; PISANA, G. y SHUEN, A. (1997), «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, págs. 509-533.
- VENTURA, J. (1996), *Análisis dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar*, Servicio de publicaciones, Universidad de Oviedo.
- VERGIN, R. C. y QORONFLEH, M. W. (1998), «Corporate Reputation and the Stock Market», *Business Horizons*, vol. 41, núm. 1, págs. 19-26.
- WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988), «Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications», *Strategy Management Journal*, vol. 9, núm. 5, págs. 443-454.

- WEISS, A. M.; ANDERSON, E. y MACINNIS, D. J. (1999), «Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions», *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 4, págs. 74-99.
- WERNERFELT, B. (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.
- WESSELS, C. (2003), «Reputation Defined», *CSR Magazine*, vol. 2/03.
- WILLIAMSON, O. E. (1985), *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Nueva York, The Free Press.
- WILSON, R. (1985), *Game-Theoretic Models of Bargaining*, Nueva York, Cambridge University Press.