
LA REPUTACIÓN CORPORATIVA COMO FUENTE DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE SERVICIOS ¿CÓMO OPTIMIZAR SU GESTIÓN?

INOCENCIA MARÍA MARTÍNEZ DE LEÓN

ISABEL OLMEDO CIFUENTES

Facultad de Ciencias de la Empresa
Universidad Politécnica de Cartagena

La reputación corporativa es un activo intangible (Hall, 1992; Fombrun, 1996; Teece *et al.*, 1997; Roberts y Dowling, 2002; Rodríguez, 2004; Villafañe, 2004; Martín *et al.*, 2006; Fernández y Revilla, 2010; Martínez y Olmedo, 2010) que, en los últimos años, ha cobrado especial importancia por ser fuente de ventajas competitivas (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Teece *et al.*, 1997; López e Iglesias, 2010).

La adecuada gestión de la reputación genera múltiples beneficios a las empresas, entre los que destacan el aumento de los precios de los bienes y servicios, la reducción de sus costes de transacción con proveedores, el acceso favorable al mercado de capitales, la atracción y retención de los empleados con talento, la creación de barreras de entrada a otras empresas que quieran introducirse en el sector o la mayor lealtad de los consumidores (Fombrun y Shanley, 1990). Todo esto permite lograr, en definitiva, unos beneficios económicos, que inciden en la creación de valor y la supervivencia de la organización (Rodríguez, 2004).

Las empresas de servicios no son ajenas a esta realidad, sino todo lo contrario, la reputación es especialmente significativa en ellas debido a la intangibilidad de los servicios y la importancia de la profesionalidad de la fuerza laboral altamente especializada (Greenwood *et al.*, 2005). Esto las diferencia de las empresas que producen bienes, justificando la necesidad de profundizar en la gestión de su reputación.

Además, los directivos necesitan gestionar la reputación para conseguir los beneficios expuestos, ya que

es un constructo multidimensional (Fombrun y Shanley, 1990; Dollinger *et al.*, 1997; Deephouse, 2000; Martín *et al.*, 2009), lo que implica que en determinados escenarios no se pueda utilizar de forma integrada, siendo preciso desagregar sus dimensiones y establecer relaciones individualizadas (López e Iglesias, 2006). En consecuencia, para facilitar dicha gestión, se exige por un lado identificar cuáles son las principales dimensiones que permiten obtener y mejorar la situación reputacional, y por otro, determinar los principales atributos para medir dichas dimensiones.

Tradicionalmente han existido una serie de instrumentos que miden de forma general la reputación de las empresas respecto de otras, como los desarrollados por Fortune, Financial Times, el Reputation Institute o el propio MERCÓ (Monitor Español de Reputación Corporativa), orientados por su metodología a las grandes firmas (1). Sin embargo, las Pymes también necesitan de estas herramientas para gestionar adecuadamente su reputación. Así, hasta fechas recientes, no se han desarrollado trabajos como los de López e Iglesias (2010) y Olmedo y Martínez (2011), cuya población objetivo son las Pymes. Ante esta situación, el objetivo de este trabajo es replicar el modelo de medida y la metodolo-

gía que proponen Olmedo y Martínez (2011) para determinar la herramienta de medida de la reputación en Pymes, pero ampliando hasta 63 los expertos que participan en la Metodología Delphi. Así, las PYMEs de servicios van a ser, por sí mismas, capaces de determinar cuál es su nivel de reputación y optimizar su gestión; a través de la formulación de un ranking de reputación.

De este modo, las principales aportaciones de este trabajo se enfocan a clarificar el concepto de reputación e identificar el conjunto de dimensiones más significativas en su configuración, así como los atributos para estimarlas. A través del desarrollo de una Metodología Delphi y un Análisis Factorial Exploratorio se conoce la importancia relativa de cada una de las dimensiones y se crea una escala de medida de la reputación corporativa adaptada a las Pymes de servicios. Todo ello permite a los directivos de estas organizaciones perfeccionar su administración, optimizar su gestión y mejorar su posición competitiva en el dinámico entorno actual.

LA REPUTACIÓN CORPORATIVA: MARCO TEÓRICO †

El estudio de la reputación requiere un marco teórico que la delimite y diferencie de otros términos cercanos. No existe una definición generalizada de reputación, al ser un concepto empleado en diversas disciplinas (Fombrun y van Riel, 1997), formado por varias dimensiones (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Dollinger *et al.* 1997; Rodríguez, 2004; Martín *et al.*, 2006), con un elevado grado de intangibilidad (Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997), lo que dificulta su delimitación (Deephouse, 2000).

Así, Post y Griffin (1997: 165) definen la 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, Fombrun *et al.* (2000: 242) describen la reputación corporativa como «un constructo colectivo que describe las percepciones agregadas de múltiples *stakeholders* sobre la actuación de una compañía».

El análisis exhaustivo de ésta y otra literatura sobre reputación corporativa desarrollado por Martínez y Olmedo (2010), permite definir este concepto como la estimación global que distintos grupos de interés (*stakeholders*) realizan de una organización concreta, según unas dimensiones que generan valor y que la diferencian del resto, estando dicha apreciación determinada por la actuación pasada de la empresa, e influyendo en su proyección futura (Olmedo y Martínez, 2011).

Todas las definiciones otorgan a los *stakeholders* un importante papel en la determinación de la reputación, ya que éstos son los grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por los objetivos que tenga una organización (Freeman, 1984).

La reputación corporativa puede crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, pero necesita poseer una serie de características. Entre ellas destacan (Martínez y Olmedo, 2010):

- a) la dificultad de manipulación en el corto plazo, pues precisa de un largo período de tiempo para su acumulación;
- b) su carácter tácito, al provenir de opiniones subjetivas de diferentes grupos de individuos;
- c) su complejidad a la hora de formarse, consecuencia del ciclo de vida de la reputación que incluye las fases de descubrimiento, desarrollo y madurez (Borraz y Fuentelsaz, 2005);
- d) la exigencia de una coherencia y continuidad en las prácticas de la empresa a lo largo del tiempo;
- e) su complementariedad con otros recursos y capacidades organizativos;
- f) su posible utilización ilimitada;
- g) su no depreciación con el uso.

Asimismo, también es necesario que se realice una adecuada gestión de la reputación (Villafañe, 2004), para obtener las ventajas derivadas de la misma.

Para poder evaluar y medir la reputación corporativa es necesario conocer y analizar las diferentes dimensiones independientes pero interrelacionadas que la integran. Asimismo, los estudios suelen diferenciar una reputación corporativa interna (que evalúan empleados y/o directivos sobre el funcionamiento interno de la empresa) y una externa (que estiman fundamentalmente los clientes respecto a la imagen que muestra la firma en su entorno externo).

Además, para identificar las dimensiones más importantes de la reputación se ha utilizado la propuesta de clasificación de las herramientas de medida de la reputación de Olmedo y Martínez (2011), quienes diferencian las del *ámbito académico*, donde se recogen los trabajos de Peters y Waterman (1982), Cravens *et al.* (2003) o De Quevedo (2003), entre otros; y las instituciones de prestigio, que incluye las aportaciones de Fortune, Financial Times, el Reputation Institute o el MERCO. El análisis de todas esas aportaciones justifica la propuesta de 14 dimensiones teóricas determinantes de la reputación, que se muestran en el cuadro 1.

Además, cada una de esas dimensiones deber ser evaluada a través de un conjunto de ítems que reflejen diferentes aspectos de cada dimensión. Para ello, se utiliza la extensa revisión realizada por Olmedo y Martínez (2011) en cuanto a los atributos que pueden medir cada una de las catorce dimensiones.

POBLACIÓN Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN †

La población de estudio de esta investigación son las pequeñas y medianas empresas españolas (Pymes) que representan el 99,88% de las empresas de este país (excluida la agricultura y pesca) (2). Dentro de

CUADRO 1
DIMENSIONES TEÓRICAS DETERMINANTES DE LA REPUTACIÓN

Dimensiones teóricas	Aspectos que recogen	Autores que la proponen
I. Oferta de productos y/o servicios	Los bienes que la empresa va a producir y/o vender en el mercado para atender las necesidades de los clientes, bajo ciertas restricciones.	Reputation Institute (*), MERCO, Caruana y Chircop (2000), Mínguez (2000), Cravens <i>et al.</i> (2003), Wessels (2003), y Martín <i>et al.</i> (2006).
II. Imagen de marca	La identificación racional y emocional de un consumidor con una marca.	Mínguez (2000), Chun (2005) y Alcalá (2007).
III. Dimensión global y presencia internacional	Número de países en los que opera la empresa, cifra de negocios en el extranjero y alianzas estratégicas internacionales.	Villafaña (2004) y MERCO.
IV. Capacidad directiva	Las habilidades, aptitudes y destrezas que deben tener los directivos para conseguir un buen funcionamiento de la empresa que redunde positivamente en la reputación.	Fortune, MERCO, Dollinger <i>et al.</i> (1997), Mínguez (2000), Caruana y Chircop (2000), Villafaña (2004), Rodríguez (2004), y Martín <i>et al.</i> (2006).
V. Calidad de gestión	La correcta utilización de los recursos y capacidades de una empresa que realizan sus miembros para lograr los objetivos.	Fortune, Reputation Institute (RepTrack), McGuire <i>et al.</i> (1988), Mínguez (2000), De Quevedo (2003), Martín <i>et al.</i> (2006) y Alcalá (2007).
VI. Estrategia empresarial	La calidad de las decisiones tomadas para mantener la posición competitiva de la empresa.	Peters y Waterman (1982), Weigelt y Camerer (1988), Cravens <i>et al.</i> (2003), De Quevedo (2003) y Alcalá (2007).
VII. Estructura organizativa	El esquema formal de comunicaciones, procesos de decisión, coordinación y autoridad del conjunto de personas y medios.	Fortune, Peters y Waterman (1982), y Rodríguez (2004) y Alcalá (2007).
VIII. Liderazgo empresarial y sectorial	La capacidad de la empresa de ser reconocida como organización de referencia en el sector, según la admiración, respeto y credibilidad que suscita.	Financial Times, Reputation Institute (*), Mínguez (2000), y Wessels (2003).
IX. Cultura organizativa	Conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización y que son fuente de reglas y normas de conducta.	Reputation Institute (*), MERCO, Peters y Waterman (1982), Weigelt y Camerer (1988), Villafaña (2004), Cravens <i>et al.</i> (2003), Iglesias <i>et al.</i> (2003), Wessels (2003) y López e Iglesias (2006).
X. Ética empresarial	La transparencia informativa y el compromiso ético de la firma.	Reputation Institute (**), MERCO, Fombrun <i>et al.</i> (2000), Villafaña (2004), Cravens <i>et al.</i> (2003), Rodríguez (2004) y Alcalá (2007).
XI. Responsabilidad social y medioambiental	El compromiso organizativo con la sociedad, el respeto al medioambiente o la sostenibilidad.	Fortune, Financial Times, Reputation Institute*, MERCO, Weigelt y Camerer (1988), Fombrun y Shanley (1990), Wessels (2003), Villafaña (2004), Martín <i>et al.</i> (2006) y Alcalá (2007).
XII. Innovación y creación de valor	El aprendizaje continuo y acumulativo que realizan las firmas con el fin de incrementar su productividad y competitividad, mediante la innovación, favoreciendo la creación de valor.	Fortune, Financial Times, Reputation Institute (*), MERCO, Villafaña (2000 y 2004), Cravens <i>et al.</i> (2003), De Quevedo (2003), López e Iglesias (2006) y Martín <i>et al.</i> (2006).
XIII. Posición financiera	Resultados económico-financieros que incluyen ventas, ROA/ROIC, rentabilidad acumulada en los últimos 5 años o solvencia financiera frente a proveedores.	Fortune, Reputation Institute (*), MERCO, Weigelt y Camerer (1988), Fombrun y Shanley (1990), Dollinger <i>et al.</i> (1997), Caruana y Chircop (2000), Mínguez (2000), Cravens <i>et al.</i> (2003), Wessels (2003), Iglesias <i>et al.</i> (2003), Martín <i>et al.</i> (2006), López e Iglesias (2006) y Helm (2007).
XIV. Recursos humanos	La adecuada gestión de tareas de reclutamiento, selección, contratación, formación y retención de los empleados.	Fortune, Reputation Institute (*) recogido entre otros, en el trabajo de Fombrun <i>et al.</i> (2000), MERCO, Peters y Waterman (1982), Caruana y Chircop (2000), Villafaña (2004), Cravens <i>et al.</i> (2003), De Quevedo (2003), Wessels (2003), Helm (2007), Martín <i>et al.</i> (2006), y López e Iglesias (2006).

(*) (Reputation Quotient –RQ–, Foro de Reputación Corporativa y RepTrak).

(**) (Foro de Reputación Corporativa y RepTrak)

FUENTE: Adaptado de Olmedo y Martínez (2011).

este grupo, la mayoría desarrolla su actividad en el sector servicios (3), pues la creación de riqueza se debe mayoritariamente a los servicios. Además, la presencia de empresas de servicios se incrementa progresivamente debido a la creciente demanda de servicios

intermedios que precisan los productores de productos y servicios, siendo por tanto complementarios a la producción y al proceso de crecimiento (transporte, comunicaciones y servicios bancarios, entre otros) (González *et al.*, 1989; Turner, 2002).

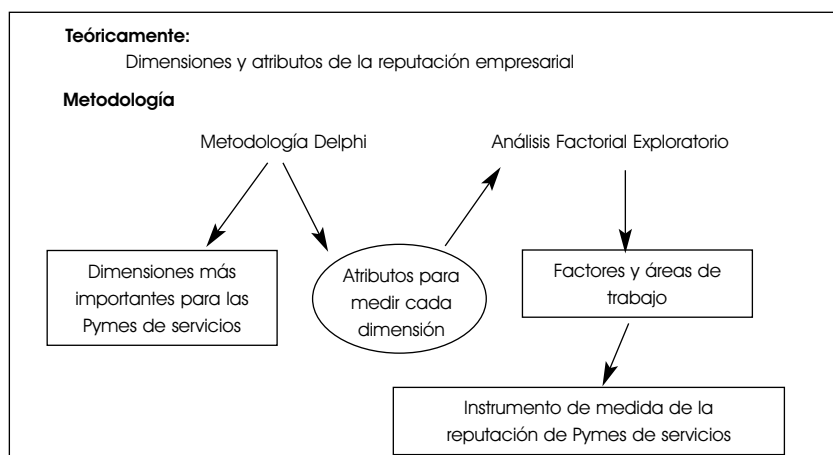


FIGURA 1

RESUMEN DE LA METODOLOGÍA

FUENTE:
Elaboración propia.

Así, por servicios entendemos todas aquellas actividades económicas cuyo resultado no es un producto físico sino un intangible que se consume en el momento que se produce (Zeithaml y Bitner, 2002). Por tanto, los clientes no toman posesión de bienes físicos, experimentan un «desempeño». Así, un servicio se caracteriza por su intangibilidad, heterogeneidad (dificultad de estandarización cuando los servicios son personales), la simultaneidad entre producción y consumo (no puede prestarse el servicio si el cliente no está presente o directamente involucrado en su proceso), y el carácter perecedero de los mismos (la capacidad de servicio no se puede almacenar para su uso posterior) (Kotler y Armstrong, 2003).

Como consecuencia, la reputación es un elemento clave en el funcionamiento de las Pymes de servicios por varios motivos. Primero, la intangibilidad del servicio hace que el cliente no cuente a priori con la suficiente información sobre si éste cumplirá con sus expectativas, de manera que la reputación de la empresa durante la prestación de servicios se convierte en una señal que reduce la asimetría de información en el mercado (Fombrun y Shanley, 1990; Deephouse, 2000; De Quevedo, 2003). Precisamente, al ser necesario un acuerdo previo de una persona o unidad económica con la empresa (Hill, 1977), la reputación incidirá en la contratación del servicio, tanto para quien lo produce (puede elegir no servir a un determinado cliente actual o potencial) como para la unidad consumidora (elige su proveedor de servicio). Segundo, la mera ejecución de la actividad no supone un servicio en sí mismo, sino que exige que la unidad consumidora se vea afectada de alguna manera por dicho servicio (Hill, 1977), de forma que la percepción del rendimiento durante el acto de consumo determinará la satisfacción del cliente (Jayanti y Jackson, 1991), la cual forma parte de la buena o mala reputación de la empresa.

En consecuencia, la reputación es fundamental para que la empresa establezca estrechas y constantes relaciones con sus clientes, de cara a mejorar sus capacidades de adaptación, orientación al cliente y empuje innovador (Martín *et al.*, 2009) en la prestación de servicios.

Así, la ventaja competitiva de las Pymes de servicios se fundamenta en las relaciones con clientes (López e Iglesias, 2010), las competencias en tecnologías de la información y la reputación corporativa, constituyendo este último uno de los activos más importantes que pueden desarrollar (Galbreath, 2005). Y esta reputación se gestiona de forma diferente a la de las empresas manufactureras, por las diferencias entre los productos y servicios, y por sus distintos procesos productivos.

Finalmente, la elección de un único sector garantiza la homogeneidad necesaria para este tipo de trabajos (Rouse y Daellenbach, 1999).

En cuanto a la metodología desarrollada (figura 1), se ha utilizado el Método Delphi y, posteriormente, el Análisis Factorial Exploratorio. La Metodología Delphi, desarrollada en el primer trimestre de 2010 y 2012, ha permitido alcanzar un doble objetivo. Primero, se han identificado las dimensiones de mayor relevancia para la creación y mantenimiento de la reputación en las empresas de servicios, mediante las valoraciones y sugerencias aportadas por los expertos. Segundo, y tras el consenso de los expertos, se han determinado los atributos para medir cada dimensión considerada importante en la gestión y medición de la reputación (figura 1).

Para ello, se han solicitado y recogido sistemáticamente las opiniones de un grupo de expertos que, de forma anónima, respondieron a una serie de cuestionarios para identificar qué dimensiones e ítems son más adecuados para evaluar la reputación, hasta alcanzar un consenso. Así, se han desarrollado dos rondas sucesivas en donde las respuestas a cada uno de los cuestionarios anteriores sirven para elaborar los siguientes, transmitiéndose la información ofrecida por cada uno de los expertos al resto, y pudiendo sacar al final conclusiones de forma estadística. Además, se realizaron preguntas abiertas y preguntas de ordenación.

En este estudio, el panel se configuró con 63 expertos españoles. Siete de ellos son investigadores del ámbito universitario especialistas en reputación corporativa. Otros siete son investigadores académicos de gran reputación y prestigio internacional en la gestión de em-

presas. Veintiún panelistas son directivos, gerentes y empleados de Pymes de servicios con gran reputación, muy preocupados por ella y por su adecuada gestión, proviniendo de ahí su elección. Cabe destacar que la mayoría de estas firmas son proveedoras de servicios, y a su vez, clientes de otras empresas de servicios. Y los veintiocho panelistas restantes son clientes de servicios, seleccionados por su conocimiento de los mismos y de la reputación, al ser alumnos de un máster relacionado con la dirección y gestión de empresas.

En segundo lugar, se ha utilizado el Análisis Factorial Exploratorio (figura 1) para reducir los numerosos atributos que los expertos del Delphi consideraban relevantes, a partir de la propuesta de Olmedo y Martínez (2011), y que impedía desarrollar un instrumento de medida de la reputación manejable. Así, esta técnica multivariante tiene como principal propósito agrupar una serie de variables aleatorias (atributos) en un número concreto de factores que expliquen todas las varianzas o covarianzas de las variables que los conforman. En este estudio, el objetivo de este análisis estadístico es establecer si los atributos evaluados por los expertos, y considerados adecuados para medir cada una de las dimensiones, creaban factores susceptibles de agruparse en las mismas dimensiones planteadas teóricamente; y si se pueden establecer áreas de trabajo para las Pymes diferenciadas de las dimensiones empleadas por los instrumentos de medida de las grandes firmas.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: MEDIDA DE LA REPUTACIÓN EN LAS PYMES DE SERVICIOS

La Metodología Delphi aplicada permitió identificar las diez dimensiones más importantes de la reputación de las Pymes de servicios (cuadro 2). Así, las catorce dimensiones teóricas planteadas inicialmente (cuadro 1) se fueron fusionando, de acuerdo con las indicaciones de los expertos, de la siguiente manera: a) la calidad de gestión se unió con la capacidad directiva; b) la estrategia empresarial se agrupó con la estructura organizativa, creándose la dimensión facilitador organizativo; y c) las dimensiones de cultura organizativa, ética empresarial y responsabilidad social y medioambiental se unificaron en una dimensión denominada ética, cultura y responsabilidad social. Además, la dimensión Innovación se quedó como tal, pasando la creación de valor a la dimensión de Posición financiera.

Así, el cuadro 2, en la página siguiente, recoge la nueva nomenclatura de las dimensiones adecuadas para la gestión de la reputación de las Pymes de servicios, junto con su ordenación e importancia relativa, de acuerdo con la valoración otorgada por cada experto.

De este modo, las principales dimensiones determinantes de la reputación corporativa son (de mayor a menor importancia): 1) Oferta de productos y/o servicios; 2) Imagen de marca; 3) Liderazgo empresarial; 4) Calidad de gestión y capacidad directiva; y 5) Ética, cultura y responsabilidad social con el mismo porcentaje

de importancia que la anterior dimensión. Es curioso que la dimensión Posición Financiera quede en sexto lugar, por detrás de liderazgo o calidad de gestión, pues son numerosos los trabajos teóricos y empíricos que muestran la relación positiva que existe entre la situación económico-financiera de una empresa y su reputación (Peters y Waterman, 1982; Weigelt y Camerer, 1988; Fornbrun y Shanley, 1990; Vergin y Qoronfleh, 1999; Roberts y Dowling, 2002; Cravens *et al.*, 2003; Villafañe, 2004). La actual crisis económico-financiera puede justificar la merma en relevancia de esta dimensión, pero es innegable que una empresa que no posea una posición financiera sólida, puede presentar problemas de continuidad, reduciéndose su capacidad de hacer negocios a medio y largo plazo, y en definitiva, su reputación.

Estos resultados muestran cómo la importancia de las dimensiones es muy similar a las obtenidas por Olmedo y Martínez (2011), pues las cinco primeras dimensiones sí que se mantienen, mientras que a partir de la sexta varían, coincidiendo que la de menos importancia sea el Facilitador organizativo de la reputación.

En el cuadro 2 también se incluyen los atributos que los expertos han considerado más adecuados para estimar cada una de las dimensiones. Para ello se seleccionaron aquellos atributos cuya valoración por los expertos alcanzada una mediana igual o superior a 6 junto con que la variación del rango intercuartílico no sobrepasara los límites de -0,25 y 0,25.

Además, el cuadro 2 incluye los *stakeholders* que los expertos consideraron más adecuados para estimar cada una de las dimensiones. Así, las dimensiones de la reputación evaluadas por clientes formarían la llamada Reputación Externa, mientras que las que valoran trabajadores y directivos conforman la Reputación Interna (De Quevedo, 2003; Martínez y Olmedo, 2009); siendo apreciablemente más significativas las primeras que las segundas.

Atributos de la reputación corporativa: áreas de trabajo y agrupación en factores

Ante la gran cantidad de dimensiones teóricas y atributos de la reputación corporativa obtenidos (cuadro 2) y su falta de operatividad para crear una escala de medida de la reputación aplicable por las Pymes de servicios, se plantea un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) de componentes principales con rotación varimax con Kaiser. Este análisis pretende identificar qué factores se obtienen a partir de los atributos representativos de cada dimensión (cuadro 2), procedentes también de la estimación y evaluación realizada por los expertos de la metodología Delphi.

Así, por un lado se estudian los atributos que forman parte de las variables observables por los clientes, y por otro, los que son determinados por directivos y empleados, agrupándolos todos en tres grandes áreas sobre las que las Pymes de servicios pueden incidir para ges-

CUADRO 2
RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA DELPHI

Dimensiones determinantes de la reputación según su importancia relativa	Porcentaje relativo	Ítems para medir cada dimensión	Grupos de interés más relevantes para evaluar cada dimensión
1. Oferta de productos y/o servicios	14,36	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los productos y/o servicios - Salud y/o seguridad de los productos y/o servicios - Cumplimiento de sistemas de calidad en el proceso productivo - Relación calidad-precio de los productos y/o servicios - Orientación al cliente - Soluciones para el cliente - Alto compromiso con el cliente externo - Grado de satisfacción de los clientes - Cumplimiento de las promesas que se hacen a los clientes - Índice de reclamaciones sobre la garantía ofrecida - Retención de los clientes: fidelización 	Clientes
2. Imagen de marca	13,07	<ul style="list-style-type: none"> - Valor percibido de la marca - Política de precios en relación a la competencia - Reputación en los medios de comunicación - Disponibilidad y actualización de página web 	Clientes
3. Liderazgo empresarial	11,41	<ul style="list-style-type: none"> - Posición líder en el mercado - Desarrollo de las oportunidades de negocio - Habilidad para responder a los cambios - Admiración y respeto que suscita la empresa - Grado de credibilidad de la empresa 	Directivos y empleados
4. Calidad de gestión y capacidad directiva	10,29	<ul style="list-style-type: none"> - Reputación del personal directivo - Comunicación de los objetivos a alcanzar a los grupos de interés - Aprendizaje de los errores - Desarrollo de un benchmarking externo - Buen funcionamiento de la empresa 	Directivos y empleados
5. Ética, cultura y responsabilidad social corporativa	10,29	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso ético de la alta dirección - La dirección practica lo que predica - Fomento de un comportamiento ético de los empleados - Existencia de valores y creencias compartidos por los integrantes de la empresa - Clima de confianza en la empresa - Apoyo a colectivos y causas sociales - Protección del medio ambiente - Transparencia informativa en las actividades de la empresa 	Directivos y empleados
6. Posición financiera y creación de valor	10,14	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad últimos 5 años - Solvencia financiera 	Directivos y empleados
7. Innovación	9,24	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de innovación - Fomento de estrategias innovadoras - Estimulo para la generación de ideas - Capacidad de reinventar el modo de hacer negocios - Desarrollo de actividades de I+D+i 	Directivos y empleados
8. Recursos humanos	8,72	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para atraer y desarrollar al personal con talento - Capacidad para retener empleados con talento - Nivel de conocimientos y habilidades de los empleados - Buenas condiciones de trabajo - Motivación de los trabajadores - Formación del personal - Promoción profesional en igualdad de condiciones - Satisfacción de los empleados con la empresa 	Directivos y empleados
9. Dimensión global y presencia internacional	7,77	<ul style="list-style-type: none"> - Número de países en los que opera la empresa - Cifra de negocios en el extranjero 	Directivos y empleados
10. Facilitador organizativo de la reputación	4,71	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación clara de la misión de la empresa - Determinación explícita de estrategias, objetivos y planes a corto y largo plazo - Inclusión de la reputación en las prioridades estratégicas - Cooperación entre las distintas áreas de la empresa - Canales de comunicación fluidos y abiertos entre departamentos - Estructura organizativa flexible que responde a los cambios del entorno 	Directivos y empleados
TOTAL	100,00		

FUENTE: Elaboración propia.

tionar su reputación. Esta agrupación teórica ha seguido el criterio de reunir aquellas dimensiones que recogen realidades empresariales cercanas desde un punto de vista conceptual.

De este modo, una primera área sería la de clientes, porque debe ser evaluada por ese grupo de interés y recoge los aspectos más comerciales de la activi-

dad empresarial, como la oferta de productos y servicios, y la imagen de marca; que a la vez son las más importantes en el constructo de la reputación corporativa.

Las dimensiones evaluadas por directivos y trabajadores son un total de ocho. Analizándolas teóricamente, concluimos que podían dividirse en dos áreas de tra-

bajo: Recursos y capacidades empresariales. Así, el área de Recursos incluiría aquellos factores de producción de los que dispone la empresa, bien porque sean de su propiedad, o bien porque estén controlados por la misma (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993), permitiéndole desarrollar una determinada estrategia competitiva (Barney, 1991), como una buena reputación. Por tanto, se incluirían los recursos económicos (dimensión denominada posición financiera) y los recursos humanos (dimensión de igual denominación) de los que dispone la empresa. Respecto al área de capacidades empresariales, recogería «la competencia para hacer uso de los recursos, normalmente en combinación, empleando el proceso organizativo para lograr el fin deseado» (Amit y Schoemaker, 1993: 35); es decir, que permiten explotar los recursos de la reputación. Así, se incluirían dimensiones como liderazgo empresarial; calidad de gestión y capacidad directiva; ética, cultura y responsabilidad social corporativa; innovación; dimensión global y presencia internacional; y facilitador organizativo de la reputación.

Sobre la base de esta división en tres áreas de trabajo, se desarrolló el AFE de los componentes principales, detallándose en el cuadro 3 los atributos asociados a cada factor y el coeficiente utilizado para expresar cada variable en términos del factor extraído del modelo.

Estudiando el área de clientes en el cuadro 3 (página siguiente), se observa que la solución factorial según el criterio de autovalores mayores que la unidad permite obtener dos factores (denominados genéricamente C1 y C2) que explican el 67,2% de la varianza. El factor C1 lo denominamos marketing orientado al cliente porque recoge cómo la empresa ofrece soluciones a sus clientes, tiene un alto compromiso con ellos, cumple las promesas que les hace y recibe un número mínimo de reclamaciones, lo que refleja la orientación al cliente de la firma. En cuanto al factor C2, se designó imagen de la empresa por contener ítems que reflejan la forma en que los individuos/clientes ven a la empresa (valor percibido de la marca, reputación en los medios y la calidad del servicio).

En cualquier caso, los valores alcanzados tanto en el test de esfericidad de Barlett como la medida de adecuación muestral del Kaiser-Meyer-Olkin (KMO de 0,772) resultaron significativos, mostrando la bondad de aplicar este análisis multivariante, unido a que el estudio de la comunalidad también resultó satisfactorio. En cuanto a la consistencia interna de la herramienta utilizada, el análisis de la fiabilidad de los dos factores que componen el área de estudio de Clientes ofrece resultados adecuados para una investigación de carácter exploratorio (Nunnally, 1967), pues el factor C1 obtiene un coeficiente α de Cronbach de 0,88 y el C2 de 0,72.

Respecto al área capacidades empresariales, se obtienen un total de 5 factores (CE1, CE2, CE3, CE4, CE5) que explican el 75,7% de la varianza. De acuerdo con la naturaleza de los atributos reflejados en el

cuadro 3, en página siguiente, el factor CE1 se ha denominado innovación por incluir atributos representativos de ésta como el estímulo a la generación de ideas, el fomento de estrategias innovadoras, la capacidad para reinventar el modo de hacer negocios y el grado de innovación. El factor CE2 se ha nombrado liderazgo empresarial por contener ítems vinculados a la credibilidad, admiración, respeto, posición líder en el mercado y el buen funcionamiento de la empresa. Al recoger el factor CE3 atributos como la comunicación, flexibilidad y cooperación entre las áreas de la empresa, se ha denominado Estructura organizativa que fomenta la reputación. El factor CE4 se ha designado como cultura por recoger la existencia de unos valores y creencias en la empresa, el reconocimiento de un compromiso ético de la alta dirección y su implicación en la determinación explícita de estrategias, objetivos y planes relacionados con los mismos. En cuanto al factor CE5, se ha nombrado responsabilidad social corporativa, por incluir aspectos como el apoyo a colectivos y causas sociales y el interés por la protección del medio ambiente. Así, los factores expuestos presentan un test de esfericidad de Barlett significativo, un nivel de comunalidad adecuado, una medida KMO de 0,773 y unos coeficientes de fiabilidad alfa de Cronbach adecuados para el carácter de esta investigación (cuadro 3), pues oscilan entre 0,87 y 0,74.

Finalmente, el AFE del área de recursos proporciona dos factores diferenciados, R1 y R2. El primero de ellos se ha denominado gestión de recursos humanos, por recoger aspectos como las buenas condiciones de trabajo, motivación, nivel de conocimientos y habilidades, satisfacción y formación del personal. El segundo, nombrado recursos de la empresa, incluye precisamente con qué recursos cuenta la empresa, tanto a nivel de personal como de solvencia. El test de esfericidad de Barlett y el KMO (0,781) resultan significativos para esta área, así como el nivel de comunalidad. Los coeficientes alfa de Cronbach para ambos factores son adecuados, alcanzando el 0,86 y 0,75 respectivamente.

En función de estos resultados, se procedió a establecer una herramienta de medida que permita la creación de un ranking de reputación corporativa.

HERRAMIENTA DE MEDIDA DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA PARA PYMES: RANKING DE REPUTACIÓN ‡

Los directivos tienen la necesidad de conocer su nivel de reputación corporativa, así como su posición relativa respecto a otras firmas de la competencia o de sectores anexos. Asimismo, no se debe obviar el interés de colegios profesionales, asociaciones empresariales, centros tecnológicos e instituciones públicas por conocer la reputación de sus organizaciones, e incluso realizar comparativas con entidades similares de otras zonas geográficas. Para cubrir estas necesidades, y ante la dificultad de acceder a ins-

CUADRO 3
RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

Dimensiones teóricas		Atributos y factores de cada área de estudio de la reputación									
Clientes	KMO: 0,772	Factores	C1	C2							
	1. Oferta de productos y/o servicios*	- Soluciones para el cliente - Alto compromiso con el cliente externo - Orientación al cliente - Cumplimiento de las promesas que se hacen a los clientes - Índice de reclamaciones sobre la garantía ofrecida - Calidad de los productos y/o servicios	0.602	0.892 0.871 0.865 0.712 0.757							
	2. Imagen de marca	- Valor percibido de la marca - Reputación en los medios de comunicación		0.812 0.803							
	Varianza Explicada (%)		40,7	26,5							
	Alfa de Cronbach del Factor		88%	72%							
Capacidades empresariales	KMO: 0,773	Factores			CE1	CE2	CE3	CE4	CE5		
	3. Liderazgo empresarial	- Grado de credibilidad de la empresa - Admiración y respeto que suscita la empresa - Posición líder en el mercado				0.827 0.795 0.762					
	4. Calidad de gestión y capacidad directiva	- Buen funcionamiento de la empresa				0.690					
	5. Ética, Cultura y Responsabilidad Social	- Existencia de unos valores y creencias compartidos por los integrantes de la empresa - Compromiso ético de la alta dirección - Apoyo a colectivos y causas sociales - Protección del medio ambiente						0.848 0.591		0.871 0.719	
	6. Innovación	- Estímulo para la generación de ideas - Fomento de estrategias innovadoras - Capacidad de reinventar el modo de hacer negocios - Grado de innovación			0.836 0.825 0.740 0.698						
	8. Facilitador organizativo de la reputación	- Canales de comunicación fluidos y abiertos entre departamentos - Estructura organizativa flexible que responde a los cambios del entorno - Cooperación entre las distintas áreas de la empresa - Determinación explícita de estrategias, objetivos y planes a corto y largo plazo					0.866 0.835 0.799		0.711		
					18.6	17.5	16.7	12.5	10.4		
					87%	83%	87%	74%	80%		
Recursos	KMO: 0,781	Factores								RI	R2
	9. Recursos Humanos	- Buenas condiciones de trabajo - Motivación de los trabajadores - Nivel de conocimientos y habilidades de los empleados - Satisfacción de los empleados con la empresa - Formación del personal - Capacidad para retener empleados con talento - Habilidad para atraer desarrollar al personal con talento								0.810 0.766 0.758 0.756 0.702	0.837 0.788
	10. Posición Financiera	- Solvencia financiera									0.781
	Varianza Explicada (%)									36,8	26,7
	Alfa de Cronbach del Factor									86%	75%

* Se incluye el término producto porque muchas empresas de servicios los tratan o se refieren al conjunto de servicios como productos.

FUENTE: Elaboración propia.

trumentos de medida de la reputación corporativa adaptados a las Pymes, este estudio plantea, de forma teórica, la creación de un ranking general para medir el nivel de reputación en base a: las áreas de trabajo de la reputación, los factores establecidos y las escalas aditivas que de ellos se derivan (cuadro 3). Dicho índice requiere la existencia de tres subíndices, que se materializan en las siguientes expresiones:

Subíndice clientes de reputación

$$\sum \text{Comp}_{i \text{ Marketing Cliente } C1} + \sum \text{Comp}_{i \text{ Imagen } C2}$$

Subíndice capacidades empresariales de reputación

$$\begin{aligned} & \sum \text{Comp}_{i \text{ Innovación } CE1} + \sum \text{Comp}_{i \text{ Liderazgo } CE2} + \\ & + \sum \text{Comp}_{i \text{ Estructura Organizativa } CE3} + \sum \text{Comp}_{i \text{ Cultura } CE4} + \\ & + \sum \text{Comp}_{i \text{ Responsabilidad Social Corporativa } CE5} \end{aligned}$$

Subíndice recursos de reputación

$$\sum \text{Comp}_i \text{Gestión Recursos Humanos R1} + \sum \text{Comp}_i \text{Recursos R2}$$

Siendo:

Comp_i = valor otorgado al componente i de cada factor.

i = número de atributos de cada factor

El ranking general tiene, como se ha indicado, tres áreas principales: clientes, valorada por los clientes de la organización y ponderada por 1,00, y las áreas de recursos y capacidades empresariales, valoradas por los directivos y empleados de la propia empresa. La ponderación del área Recursos es 0,65 para directivos y 0,35 para empleados, invirtiéndose esa proporción para las Capacidades empresariales. Estas ponderaciones se han establecido siguiendo la línea metodológica utilizada por el MERCO.

Los puntos que obtiene una empresa en cada una de las áreas de trabajo se suman por separado. Para evitar que el área de Clientes tenga menos evaluaciones que las restantes, las áreas de Recursos y Capacidades empresariales sólo pueden suponer, como máximo, el 50% de los puntos obtenidos por el área de Clientes. Como resultado de esto, cada una de las empresas incluidas en el ranking general obtienen dos puntuaciones: las de clientes y las de directivos y empleados.

CONCLUSIONES. ¶

El primer reto de este trabajo ha sido replicar la propuesta teórica realizada por Olmedo y Martínez (2011) para medir la reputación corporativa pero aumentando el número de expertos (63) para validar la propuesta a través de la Metodología Delphi. Así, se identifican las dimensiones básicas de la reputación por orden de importancia: 1) Oferta de productos y/o servicios; 2) Imagen de marca; 3) Liderazgo empresarial; 4) Calidad de gestión y capacidad directiva; 5) Ética, cultura y responsabilidad social corporativa; 6) Posición financiera y creación de valor; 7) Innovación; 8) Recursos humanos; 9) Dimensión global y presencia internacional; y 10) Facilitador organizativo de la reputación; incluyendo qué dimensiones deben ser evaluadas por clientes y las que lo serán por directivos y empleados. De esta manera, a pesar de contar con un nuevo panel de expertos más amplio que el utilizado por Olmedo y Martínez (2011), las cinco dimensiones de mayor importancia relativa en la determinación de la reputación en las empresas de servicios se mantienen.

Un segundo reto ha sido identificar las principales áreas de trabajo para gestionar y mejorar la reputación de las Pymes de servicios: clientes, capacidades empresariales y recursos; pues la argumentación teórica y los análisis empíricos previos no abordaban esta catalogación.

El tercer reto ha consistido en identificar los factores que conforman las diferentes áreas de trabajo de la reputación corporativa en las Pymes de servicios, así

como sus diferentes atributos (procedentes de las dimensiones ya señaladas). Para ello se ha utilizado un Análisis Factorial Exploratorio.

Así, dentro del área de clientes se han formado dos factores de reputación como son el marketing orientado al cliente y la imagen de la empresa, pudiéndose relacionar ambos con la reputación externa de la firma. En el área de capacidades empresariales se han obtenido cinco factores, todos relacionados con atributos clave de prácticas desarrolladas por la empresa en su ámbito interno. En cuanto a la tercera área de trabajo, Recursos, se han obtenido dos factores, uno vinculado con los recursos de los que dispone la empresa y otro respecto a cómo gestiona sus recursos humanos. Esta información ayuda a los directivos a trabajar y dirigir sus esfuerzos hacia aquellas áreas de trabajo de la reputación interna que optimicen su gestión y mejoren los resultados obtenidos. Sin duda, este avance permite crear y sostener ventajas competitivas a las Pymes de servicios.

El último reto abordado ha sido la creación de una herramienta de medida que facilita el establecimiento de un ranking de la reputación corporativa a partir de los factores creados para cada área de trabajo de la reputación. Dicho instrumento permite incorporar las valoraciones de los diferentes grupos de interés: empleados y directivos para las áreas de recursos y capacidades empresariales, y clientes para el área de igual denominación; tal y como aparece reflejado en las definiciones sobre reputación. Esta herramienta permitirá realizar estudios longitudinales, inter e intrasectoriales en Pymes, ya que la metodología de los rankings de reputación utilizada por las instituciones de prestigio es poco operativa para Pymes, dado su tamaño y limitaciones. Además, el ranking les ayudará a mejorar la gestión de la reputación corporativa.

Finalmente, señalar que los resultados obtenidos deben asumirse con cierta cautela, pues se ha realizado un análisis genérico dentro del sector de servicios, pero existen sub-sectores que pueden mostrar diferencias significativas en la importancia de los factores de reputación y sus atributos, por lo que habría que adaptarlos a sus circunstancias específicas para analizarlos con más exactitud. Otra limitación es la necesidad que se ha tenido de partir de las dimensiones y atributos empleados por las herramientas descritas para medir la reputación de las grandes empresas, dado el escaso número de estudios al respecto para las Pymes (López e Iglesias, 2010; Olmedo y Martínez, 2011). Los posteriores análisis y estudios que se realicen adaptando tanto el tipo de ranking propuesto como los factores y atributos planteados permitirán avanzar en este sentido.

NOTAS ¶

[1] Así, por ejemplo, Fortune incluye a diez mil directivos, ejecutivos senior y analistas financieros de empresas con unos ingresos mínimos de 8.000 millones de \$. Financial Times entrevista a 1000 directivos, 100 gestores de fondos de inversión, 90 comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONGs. Y el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO) realiza encuestas a directivos de em-

- presas que facturan más de 50 millones de euros. Posteriormente, contrasta las valoraciones con un comité de expertos formado por el Instituto Español de Analistas Financieros y los Responsables de sindicatos, ONG's, y asociaciones de consumidores (Martínez y Olmedo, 2009).
- [2] Información según el Directorio Central de Empresas – Retrato de las PYME 2010
<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato%20PYME%202010.pdf>
- [3] <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato%20PYME%202010.pdf>
- [4] Ver en
http://www.merco.info/datafiles/0000/0879/InformeMERC02010_ISAE3000.pdf.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCALÁ, M. A. (2007): «Reputación Corporativa. Fundamentos conceptuales», www.deloitte.com, <http://mindvalue.com/reputacion.pdf>, 26/04/2007.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 1, pp. 33-46.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- 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*, Lisboa.
- CARUANA, A. y CHIRCOP, S. (2000): «Measuring corporate reputation: A case example», *Corporate Reputation Review*, vol. 3, nº 1, pp. 43-57.
- CRAVENS, K.; GOAD, E. y RAMAMOORTI, S. (2003): «The reputation index: measuring and managing corporate reputation», *European Management Journal*, vol. 21, nº 2, pp. 201-212.
- CHUN, R. (2005): «Corporate reputation: meaning and measurement», *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, nº 2, pp. 91-109.
- DEEPPHOUSE, D. L. (2000): «Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories», *Journal of Management*, vol. 26, nº 6, pp. 1091-1112.
- DE QUEVEDO, E. (2003): *Reputación y creación de valor. Una relación circular*. 1ª edición. Paraninfo. Madrid.
- DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. y SAXTON, T. (1997): «The effect of reputation on the decision to Joint Venture», *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 2, pp. 127-140.
- FERNÁNDEZ, Z. y REVILLA, A. (2010): «Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las PYMES», *Economía Industrial*, nº 375, pp. 53-64.
- FOMBRUN, C. J. (1996): *Reputation: realising value from the corporate image*. Harvard Business School Press. Boston.
- 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, nº 4, pp. 241-255.
- FOMBRUN, C. J. y SHANLEY, M. (1990): «What's in a name?: Reputation building and corporate strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº 2, pp. 233-258.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing. Boston.
- GALBREATH, J. (2005): «Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory», *Technovation*, vol. 25, nº 9, pp. 979-987.
- GONZÁLEZ, M.; DEL RÍO, C. y DOMÍNGUEZ, J. M. (1989): «Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición», *Economía: Revista Vasca de Economía*, nº 13-14, pp. 10-19.
- GREENWOOD, R.; STAN, L.; PRAKASH, R. y DEEPPHOUSE, D. (2005): «Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms», *Organization Science*, vol. 16, nº 6, pp.661-673.
- GRANT, R. M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, nº 3, pp. 233-258.
- HALL, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 2, pp. 135-144.
- HELM, S. (2007): «One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation», *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, nº 3, pp. 238-254.

- HILL, T. P. (1977): «On goods and services», *The Review of Income and Wealth*, vol. 23, nº 4, pp. 315-338.
- IGLESIAS, S.; LÓPEZ, V. A. y CALVO, A. R. (2003): «Una aproximación empírica al concepto de reputación», *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Lugo.
- JAYANTI, R. y JACKSON, A. (1991): *Service satisfaction: An exploratory investigation of three models*. En GOLDBERG, M. E., GORN, G. y POLLAY, R. W. (Ed.), *Advances in consumer research* (vol. 18, pp. 603-609). New Orleans: Association for Consumer Research.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): *Fundamentos de marketing*. 6ª edición. Pearson Education. México.
- 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*, nº 28, pp. 139-160.
- LÓPEZ, V. A. e IGLESIAS, S. (2010): «Reputación y rendimiento sostenible en PYMES», *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 19, nº 1, pp. 87-106.
- MARTÍN, G.; ALAMA, E. M.; NAVAS, J. E. y LÓPEZ, P. (2009): «El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica. Una aplicación a las empresas de servicios profesionales de España», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 40, pp. 83-110.
- 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, nº 4, pp. 361-370.
- MARTÍNEZ, I. M. y OLMEDO, I. (2009): «La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, nº 2, pp. 127-142.
- MARTÍNEZ, I. M. y OLMEDO, I. (2010): «Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 44, pp. 59-77.
- MINGUEZ, N. (2000): «Un marco conceptual para la comunicación corporativa», *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, <http://www.rppnet.com.ar/comcorporativa.htm> 25/09/2008.
- NUNNALLY, J. C. (1967): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Book Company. New York.
- OLMEDO, I. y MARTÍNEZ, I.M. (2011): «Medida de la reputación empresarial en pymes de servicios» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, nº 3, pp. 77-102.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, T. H. (1982): *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*. Editorial Folio. Barcelona: Folio.
- POST, J. E. y GRIFFIN J. J. (1997): «Corporate reputation and external affairs management», *Corporate Reputation Review*, vol.1, nº 2, pp. 165-171.
- ROBERTS, P. y DOWLING, G. (2002): «Corporate reputation and sustained superior financial performance», *Strategic Management Journal*, vol. 23, nº 12, pp. 1077-1093.
- RODRÍGUEZ, J. M. (2004): «Percepción y medida en la reputación empresarial», *Economía Industrial*, nº 357, pp. 117-129.
- ROUSE, M. J. y DAELLENBACH U. S. (1999): «Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 5, pp. 487-494.
- SHENKAR, O. y YUCHTMAN-YAAR, E. (1997): «Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing», *Human Relations*, vol. 50, nº 11, pp. 1361-1381.
- TEECE, D. J., PISANA, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- TURNER A. (2002): *Just Capital. The Liberal Economy*. Pan Books. London.
- VERGIN, R. C. y QORONFLEH, M. W. (1999): «Reputación de la empresa y su cotización en Bolsa», *Harvard Deusto Business Review*, nº 91, pp. 62-70.
- VILLAFANE, J. (2004): *La Buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas*. Ed. Pirámide. Madrid.
- WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988): «Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications», *Strategy Management Journal*, vol. 9, nº 5, pp. 443-454.
- WESSLELS, C. (2003): «Reputation defined», *CSR Magazine*, vol. 2/03. http://www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_june_2003.pdf (pp. 28-29, 12/09/2008).
- ZEITHAML, V. y BITNER, M. (2002): *Marketing de Servicios: Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa*. 2da. Edición. McGraw Hill. México.