

Martínez León, I. M.; Olmedo Cifuentes, I.

## Article

# La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)

## Provided in Cooperation with:

European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pontevedra)

*Suggested Citation:* Martínez León, I. M.; Olmedo Cifuentes, I. (2009) : La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Elsevier, Amsterdam, Vol. 15, Iss. 2, pp. 127-142, [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60093-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60093-8)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54489>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

## LA MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL: PROBLEMÁTICA Y PROPUESTA.

Martínez León, I. M.

Olmedo Cifuentes, I.

Universidad Politécnica de Cartagena

**Recibido:** 26 de mayo de 2008

**Aceptado:** 3 de febrero de 2009

**RESUMEN:** La reputación empresarial es un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible, y por tanto, fuente de ventaja competitiva, generadora de resultados superiores. Este hecho justifica el creciente interés de las instituciones de prestigio y del ámbito académico por desarrollar una escala de medida que permita valorar la reputación empresarial como un constructo latente multidimensional. Con el objetivo de mejorar esta situación, este trabajo propone una herramienta de medida que integra las distintas perspectivas de estudio y medidas de la reputación, considerando los distintos grupos de interés y las perspectivas de análisis más utilizadas: actividad de la empresa y producto y/o servicio.

**PALABRAS CLAVE:** Reputación, Medida de reputación, Herramientas de medida, Dimensiones, Ventaja Competitiva.

### MEASUREMENT OF CORPORATE REPUTATION: PROBLEMATIC AND PROPOSAL

**ABSTRACT:** The corporate reputation is a dynamic capability and intangible asset, and therefore, as source of competitive advantage, generating of superior results. These circumstances justify the growing interest of the institutions of prestige and the academics for develop a measure scale that allows valuing the corporate reputation as a multidimensional latent construct. With the objective of improving this situation, this research proposes a measure tool that integrates the different perspectives of study and measure of the reputation, considering the different stakeholders and more used perspectives of analysis: activity of the company, and product and/or service.

**KEYWORDS:** Reputation, Reputation measure, Measurement tools, Dimensions, Competitive advantage.

## 1. INTRODUCCIÓN.

La reputación empresarial (RE) ha sido abordada por distintas disciplinas<sup>1</sup>, lo que se ha traducido en la ausencia de consenso general sobre su definición. Si a este hecho añadimos, su carácter multidimensional (Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; De Quevedo, 2001) y su alto grado de intangibilidad (Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997), se justifica la lentitud con la que se ha avanzado en este ámbito de investigación.

La RE es “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” (Ferguson *et al.*, 2000). Es fruto, por tanto, de la “percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura” (Fombrun, 1996) y de “el reflejo que una sociedad tiene al mismo tiempo de cómo la ven los grupos de interés y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras”(Arbelo y Pérez, 2001). Es por ello, que autores como Groenland (2002) la consideran como un “concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras”.

De entre las numerosas disciplinas que han abordado su estudio destaca la Teoría de los Recursos y Capacidades. Existe divergencia a la hora de considerar la RE como un recurso o una capacidad. Podemos afirmar que es un activo intangible, pues es raro, de difícil imitación o replicación, complejo, multidimensional, que necesita bastante tiempo para acumularse, específico, difícilmente manipulable por la propia firma, no tiene límites en su utilización y no se deprecia con el uso (Barney, 1991; Martín y López, 2004).

Además, la RE se considera un recurso de la empresa (Grant, 1991; Hall, 1992), y una capacidad dinámica, pues 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, Pisana y Shuen, 1997). Es por ello que Barney (1999) la identifica como una de las principales capacidades organizativas.

La RE está formada por distintas dimensiones (Fombrun y Shanley, 1990; Dollinger *et al.*, 1997; Martín y Navas, 2006; Martín, Navas y López, 2006), relacionadas pero independientes; lo que permite confirmar su dimensionalidad. Diferentes investigaciones han señalado las más importantes, tal y como se expone en la tabla 1.

**Tabla 1. Dimensiones de la Reputación Empresarial**

Autor	Dimensiones de la Reputación Empresarial		
<b>WEIGELT Y CAMERER (1988)</b>	Reputación de la Empresa (localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social)	Reputación del Producto o Servicio (percepción pública de la calidad)	Reputación asociada a la Cultura Organizativa (entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y creencias que forman parte de la empresa)
<b>DOLLINGER <i>et al.</i> (1997)</b>	Reputación de la dirección	Reputación del producto (calidad)	Reputación Financiera
<b>DE QUEVEDO (2001, 2003)</b>	Reputación Interna (trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados)	Reputación externa (sociedad en general)	
<b>MARTÍN <i>et al.</i> (2006)</b>	Reputación de Negocio	Reputación Social	
<b>CHUN (2005)</b>	Imagen (percepción externa de los stakeholders)	Identidad corporativa (percepción de los stakeholders internos)	Identidad deseada (percepción que quieren dar los directivos)

Fuente: Elaboración propia.

La relevancia de la RE se justifica por la influencia que tiene en 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, derivados del incremento de sus precios, la reducción de los costes de transacción, el acceso favorable al mercado de capitales, la contratación de trabajadores mejor preparados y en mejores términos de coste, la mayor posibilidad de diversificarse, la creación de barreras de entrada a la competencia y la reducción de la asimetría de información (Milgrom y Roberts, 1986a y 1986b; Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002; De Quevedo *et al.*, 2005).

Dichos beneficios atraen el interés de las organizaciones, pues una buena reputación se asocia con beneficios o resultados financieros superiores (Fombrun y Shanley, 1990; McGuire, Schneeweis y Branch, 1990; Herremans, Akathaporn y McInnes, 1993; Podolny, 1993; Landon y Smith, 1997; Roberts y Dowling, 2002), lo que facilita su solidez en el medio y largo plazo, así como la creación de ventajas competitivas (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf,

1993, Teece et al., 1997). Además, se ha observado que los resultados financieros de una firma afectan a su reputación (Fombrun y Shanley, 1990; Hammond y Slocum, 1996), y a su vez, la reputación afecta a los resultados económicos (valor bursátil y resultado contable) de la entidad (McMillan y Joshi, 1997; Srivastava, McInish, Wood y Capraro, 1997; Vergin y Qoronfleh, 1998).

Sin embargo, la RE es uno de los activos intangibles más difíciles de medir debido a las distintas fases de su ciclo de vida (Borraz y Fuentelsaz, 2005), al comportamiento de los consumidores y a la aparición de problemas y/o errores imprevistos, que afectan directamente a los resultados que ésta genera, y que pueden provocar que se pierda todo lo invertido en ella. A todo ello, hay que añadir la dificultad para definir y operativizar la misma (Martín y Navas, 2006) y el considerable vacío existente en cuanto a estudios que relacionan RE y resultados superiores (Roberts y Dowling, 2002).

En este contexto, se plantea el presente trabajo, cuyo objetivo es analizar las distintas herramientas utilizadas por la literatura y por las instituciones de prestigio para medir la RE. A continuación, se formula la propuesta de una herramienta para medir la RE, que tiene en cuenta su carácter complejo y multidimensional; y que trata de crear una escala de medida que permita valorar la RE como constructo latente multidimensional, tal y como se ha avanzado en este campo y en otras áreas de investigación conexas.

## 2. MEDIDA DE LA REPUTACIÓN

A partir de la definición de la reputación como recurso, capacidad dinámica y activo intangible, junto a la identificación de sus distintas dimensiones de estudio y su influencia determinante en los resultados empresariales, se hace necesario evidenciar las dificultades que encuentran los investigadores cuando pretenden utilizar patrones para medir este concepto. La mayoría de los instrumentos creados para tal fin provienen, principalmente, de la prensa especializada en temas económicos y de medios universitarios (Rodríguez, 2004), siendo habitual la utilización de encuestas y/o entrevistas entre los *clientes internos*, que vuelcan al mercado su modo de percibir la actividad de la empresa; y los *externos*, básicamente clientes y demás grupos con los que se relaciona la empresa.

En ocasiones, con este tipo de encuestas, se observa la diferente percepción que tienen habitualmente los directivos y los clientes externos con respecto a la empresa, resolviéndose problemas relacionados con la ignorancia de algunas de las partes (Alcalá, 2007).

Otro punto a tener en cuenta para hacer un buen diagnóstico de la situación de la reputación de una entidad o grupo de organizaciones es que, además de analizar la información que nos ofrecen los cuestionarios realizados tanto a clientes internos como externos, es necesario realizar un benchmarking razonable y razonado para conocer las mejores prácticas del sector (Alcalá, 2007).

Como se ha comentado anteriormente, las medidas de RE han sido desarrolladas por instituciones de prestigio económico y en el ámbito académico. A continuación se exponen las aportaciones de ambos colectivos.

### 2.1. Medida de la reputación por instituciones de prestigio.

Desde hace más de dos décadas, la revista *Fortune* empezó a medir la reputación de las empresas y a publicar periódicamente su informe sobre “Las compañías más admiradas del mundo”. Recientemente, en la última década, otras instituciones de prestigio han creado instrumentos de medida sobre este concepto, entre las que destacan *Financial Times*, con “Las compañías más respetadas del mundo”; el Instituto de Reputación (New York University), junto con su filial en España, el Foro de Reputación Corporativa; y el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCÓ).

En la Tabla 2 se ponen de manifiesto las características más importantes de cada una de las herramientas propuestas, profundizando en los elementos analizados, metodología utilizada, objetivos,

dimensiones de la reputación estudiadas, y sus conclusiones en cuanto a las características que cumplen las empresas con una buena reputación.

Se observa la escasa uniformidad existente entre ellas, en cuanto a objetivos del estudio, metodología, atributos y dimensiones, y características de las empresas consideradas de buena reputación. Esta diversidad de herramientas de medida refleja el estado embrionario de este campo de estudio, y la necesidad de comparar diferentes planteamientos para ver si, siguiendo criterios y metodologías diferentes, se consiguen resultados y clasificaciones similares.

**Tabla 2. Características de las medidas de reputación propuestas por instituciones de prestigio**

	<b>Fortune</b>	<b>Financial Times</b>	<b>Instituto de reputación corporativa</b>	<b>Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOS)</b>
<b>Inicio del estudio</b>	1982	1998	1997	2000
<b>Objetivos del estudio</b>	Identificación de: 1. Empresas más admiradas y con éxito en el mundo y EEUU. 2. Empresas con reputación excelente. 3. Características de las empresas con reputación excelente. 4. Características no presentes en las empresas con reputación excelente: - Responsabilidad social. - Preocupación por medio ambiente. - Sostenibilidad	1. Detección de las empresas que más se respetan y razones. 2. Detección de las empresas que generan más valor a los accionistas. 3. Detección de las empresas locales más integras. 4. Detección de las empresas que se distinguen por su gobierno corporativo. 5. Detección de las empresas comprometidas con la responsabilidad social corporativa.	1. Destacar la importancia de la reputación corporativa. 2. Desarrollo de un instrumento de medida: Cociente de Reputación. 3. Facilitar la gestión de la reputación.	1. Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa y razones. 2. Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa de cada sector español. 3. Identificar los 100 líderes con mejor reputación corporativa de España. 4. Conocer los líderes y directivos más reputados por sector. 5. Detectar los meritos reales de cada una de las compañías que aparecen en el ranking. 6. Evitar confundir notoriedad e imagen con reputación.
<b>Atributos/ Dimensiones</b>	1. Calidad de dirección. 2. Calidad de los productos. 3. Grado de innovación. 4. Valor de las inversiones a largo plazo. 5. Solidez financiera. 6. Habilidad para atraer y retener al personal. 7. Responsabilidad social. 8. Utilización inteligente de los activos.	1. Respeto. 2. Creación de valor. 3. Integridad. 4. Gobierno corporativo. 5. Responsabilidad social corporativa.	1. Visión y estrategia. 2. Entorno de trabajo y organización. 3. Ética y responsabilidad social. 4. Liderazgo y dirección. 5. Identidad y marca. 6. Desempeño financiero. 7. Productos y servicios. 8. Atractivo emocional.	1. Resultados económico financieros. 2. Calidad del producto o servicio. 3. Cultura corporativa y calidad laboral. 4. Ética y responsabilidad social. 5. Dimensión global y presencia internacional. 6. I+D+i.

**Tabla 2. Características de las medidas de reputación propuestas por instituciones de prestigio**

	<b>Fortune</b>	<b>Financial Times</b>	<b>Instituto de reputación corporativa</b>	<b>Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOR)</b>
<b>Metodología</b>	<p>Población: 64 sectores con ingresos mínimos de 8.000 millones de \$.</p> <p>Encuestados: alrededor de 10.000 directivos y ejecutivos senior, junto con analistas financieros.</p>	<p>Población: 1000 directivos.</p> <p>Población de contraste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 gestores de fondos de inversión.</li> <li>- 90 comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONG's.</li> </ul> <p>Localización: 60 países.</p>	<p>Población: Instituciones académicas y empresas de distintos sectores de 24 países americanos, europeos, africanos y asiáticos (*).</p> <p>Metodología: encuestas a grupos de interés, encuentros, conferencias periódicas, proyectos conjuntos, publicaciones, foros de expertos, y análisis de los contenidos de los medios de comunicación.</p>	<p>Población: directivos de empresas que facturan más de 45 millones de euros.</p> <p>Localización: España.</p> <p>Población de contraste: comité de expertos formado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF)</li> <li>- Responsables de sindicatos, ONG's, y asociaciones de consumidores</li> </ul>
<b>Características empresas buena reputación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marcan y cumplen objetivos.</li> <li>-Diseñan estrategias según objetivos.</li> <li>-Buen diseño organizativo.</li> <li>-Estilo de dirección que fomenta el diálogo, creatividad y aprendizaje.</li> <li>-Crean valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crean valor.</li> <li>-Alta integridad.</li> <li>-Consistentes en sus actuaciones.</li> <li>-Coherentes con los distintos grupos de interés.</li> <li>-Desarrollan la cultura empresarial.</li> </ul>	<p>En función de cada sector y/o tipo de empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada rentabilidad y beneficio contable.</li> <li>- Creación de valor en productos y servicios.</li> <li>- Desarrollada cultura empresarial.</li> <li>- Renovación de productos y nuevos canales.</li> </ul>

(\*) Países con filiales del Instituto de Reputación Corporativa: Alemania, Australia, Bolivia, Brasil, Chile, China, Croacia, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Grecia, Holanda, India, Italia, Japón, Noruega, Portugal, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Turquía.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Medida de la reputación en el ámbito académico

Contemporáneamente a las instituciones de prestigio, en el ámbito académico surge la preocupación por establecer instrumentos de medida de la reputación de las empresas. Uno de los primeros fue el utilizado por Peters y Waterman (1982) para conocer cuales eran las empresas de referencia en cuanto a excelencia se refería. Para ello, siguieron las pautas establecidas por la consultora McKinsey y su modelo de gestión basado en las "siete eses": a) Shared values (Valores compartidos), son el eje central del modelo y se refiere a los valores y creencias en los que se apoya la organización; b) Strategy (Estrategia), se refiere a la planificación de la empresa para asignar los recursos escasos que posee en un horizonte temporal determinado y así alcanzar los objetivos propuestos; c) Structure

(Estructura), es la forma en la que se relacionan las distintas unidades de la organización; d) Systems (Sistemas), son los procedimientos y rutinas que caracterizan cada puesto de trabajo y a la empresa en general; e) Staff (Personal), hace referencia al número y cualificación del personal en la organización, e) Style (Estilo), referido a la cultura organizativa de la empresa; y g) Skills (Habilidades), entendida como aquellos recursos y capacidades que diferencian al personal de la empresa y distinguen a la misma del resto.

De este modo, para Peters y Waterman (1982) las empresas que seguían de forma coherente este modelo, alcanzaban la reputación de excelentes. Sin embargo, la crítica a este instrumento es que solo tiene en cuenta la apreciación del mercado y no la del resto de stakeholders o grupos de interés (Rodríguez, 2004), fundamentales en la valoración de este concepto.

A principios de siglo XXI, Caruana y Chircop (2000) crearon una herramienta de medida de la reputación para la industria de bebidas alcohólicas en Malta, siguiendo las pautas metodológicas propuestas por Churchill (1979) para la creación de escalas de medida; en la que recogieron las percepciones de diferentes grupos de interés, tales como gerentes de las empresas del sector, consumidores, público general y alumnos universitarios. Sin embargo, su específico diseño dificulta su utilidad para empresas de otros sectores.

Contemporáneamente, Fombrun, Gardberg y Server (2000) emplearon la herramienta *Reputation Quotient*, cuyo objetivo es medir la reputación en múltiples sectores, a través de dos fases: nominación y valoración. Está dirigido al público en general, pudiendo ser o no empleados de la empresa, accionistas, proveedores o clientes; y permite identificar las dos empresas peor y mejor reputadas en su país (fase de nominación) y evaluar estas empresas en base a 20 ítems propuestos, en seis áreas de estudio: atractivo emocional, productos y servicios, visión y liderazgo, entorno de trabajo, responsabilidad social y con el entorno, y rendimiento financiero. Este instrumento es la base del proyecto *Euro-RQ*, que trata de medir la reputación en Europa.

Otro estudio ejecutado con el objetivo de medir la reputación es el realizado por Cravens, Goad y Ramamoorti (2003), que elaboraba un índice capaz de medir la reputación de cualquier tipo de empresa, partiendo del hecho de que sus dos componentes más importantes eran la alta calidad de los productos y servicios, y la confianza que el entorno en general tuviera en la firma (Winkleman, 1999). No obstante, también consideraron otros componentes como la elevada valía de la dirección, el valor añadido a las transacciones con los clientes, las conductas de negocio llevadas a cabo de forma humana y caritativa, y el grado de innovación que introduce la firma en la industria. A partir de todo esto, determinaron que existían ocho elementos fundamentales para medir la reputación (Cravens *et al.*, 2003): a) los *productos*; b) las acciones de todos los *empleados* se derivan en una imagen pública de la organización; c) las *relaciones externas* de la compañía (proveedores, socios de alianzas, inversores, competidores, el entorno y la sociedad); d) la *innovación* y la *creación de valor*; e) la *fortaleza financiera* y viabilidad de la compañía; f) la *estrategia*, g) la *cultura empresarial*, y h) las *responsabilidades intangibles*, debidas a una débil planificación estratégica, pobre desarrollo del producto, falta de calidad, continua rotación del personal, o por falta de coordinación, entre otras (Harvey y Lusch, 1999).

Cada uno de estos elementos se evaluaba con información tanto externa como interna de las organizaciones a analizar, para evitar las críticas expuestas en el estudio realizado por Peters y Waterman (1982).

Partiendo de la desagregación de la reputación realizada por Weigelt y Camerer (1988), que distinguen tres dimensiones, López e Iglesias (2006) proponen las respectivas tres modalidades de análisis: *reputación vinculada al negocio*, reputación del producto o servicio, y reputación asociada a la cultura organizativa. La primera estudia la calidad del cuerpo directivo, responsabilidad social, posición financiera, innovación, y atracción y mantenimiento de personal cualificado. La *reputación del producto o servicio* se centra en la calidad de ambos; mientras que la *reputación asociada a la cultura organizativa* se descompone en la innovación, orientación al cliente, trabajo en equipo, énfasis en calidad, actitud estratégica y estilo directivo participativo.

Dicha clasificación permite contrastar dos hipótesis: a) un mayor rendimiento empresarial en el pasado, implica una mayor valoración de la RE por el directivo en el presente; y b) cuanto mejor sea la valoración del directivo de la RE en el presente, mayor será el rendimiento que la empresa alcance en el futuro. Estas conclusiones están en línea con las aportaciones realizadas por Fombrun y Shanley (1990) y Hammon y Slocum (1996) para la hipótesis a, y las expuestas por McMillan y Joshi (1997), Srivastava *et al.* (1997) y Vergin y Qoronfleh (1998) para la hipótesis b.

En el estudio realizado por De Quevedo (2003), la reputación de las entidades financieras españolas era medida a través de cuatro dimensiones (estrategia y gestión, clientes, empleados, y sociedad), desagregadas en una serie de aspectos a valorar. Así, la *estrategia y gestión*, era evaluada a través de: a) fortaleza financiera o solvencia, b) aprovechamiento de los recursos o eficiencia; c) posición estratégica de la entidad de cara al futuro; d) transparencia informativa con los accionistas; y e) calidad de la gestión. La dimensión *clientes* se descomponía en: a) calidad de los servicios, b) innovación tecnológica, c) innovación en los productos, y d) transparencia informativa con los clientes. Para los *empleados*, el constructo se dividía en: a) capacidad de atraer personal con talento, b) capacidad de desarrollar y mantener al personal con talento, y c) transparencia informativa con los empleados. Finalmente, la variable *sociedad* se establece a partir de: a) contribución al mantenimiento y desarrollo de la economía, b) contribución a la promoción social y cultural, y c) transparencia informativa con la sociedad.

En esta misma línea de investigación, Alcalá (2007) propone medir la reputación corporativa en el ámbito interno y externo de la firma. En el ámbito interno analiza cuestiones relacionadas con el centro de trabajo, la comunicación interna y externa, el estilo de dirección, la estrategia seguida por la entidad, la estructura, la ética y/o motivación, la formación, las relaciones en el entorno de trabajo, la política de recursos humanos, la remuneración y la relación del cliente interno con el cliente externo.

Para analizar la reputación en el ámbito externo es fundamental conocer la opinión que tiene el mercado de una organización. Los principales aspectos a considerar son la responsabilidad social corporativa, el respeto al medio ambiente, la imagen de marca, el atractivo para los trabajadores, y la mala y buena imagen de la empresa (Alcalá, 2007).

Los objetivos que se pretenden con estos tipos de encuestas internas y externas son, entre otros (Alcalá, 2007): a) identificar los valores percibidos por los clientes actuales y potenciales de la organización, y los que la empresa pretende que sean advertidos; b) conocer el grado de satisfacción que han obtenido en esa empresa; c) obtener información cuantitativa y cualitativa sobre el grado de motivación, involucración y fidelización de los clientes; d) establecer parámetros y herramientas que permitan conocer la percepción que poseen los clientes; e) crear instrumentos adecuados para la atención al cliente; f) implicar a los clientes en la mejora de la organización; y g) proponer vías de comunicación más eficaces de la organización con los clientes.

### 2.3. Propuesta de medida de la reputación empresarial

Una vez analizadas las dimensiones de la RE y las distintas medidas utilizadas en el ámbito empresarial y académico, se expone una propuesta de medida de la reputación en las organizaciones (Tabla 3), como una variable multidimensional, representada por dos áreas fundamentales de estudio y análisis. La primera, desde la perspectiva relacional, distingue la visión interna y externa (ampliamente utilizada), y considera los grupos de interés empresarial (trabajadores, directivos, accionistas, clientes y socios) y los externos (proveedores y sociedad en general). La segunda, siguiendo con el planteamiento de Cravens *et al.* (2003), desagrega en dos modalidades: 1) reputación de la actividad de la empresa y 2) reputación del producto y/o servicio.

La *reputación vinculada a la actividad de la empresa* refleja la confianza en general que tiene la compañía (Winkleman, 1999) y su atractivo emocional (Fombrun *et al.*, 2000). Para su análisis adecuado se ha considerado apropiado estudiar su localización, capacidades directivas, estrategias, posición financiera<sup>2</sup> y responsabilidad social (Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun *et al.*, 2000), la cultura (Weigelt y Camerer,

1988), los conocimientos, habilidades y talento de los empleados (similar a la dimensión de atracción y mantenimiento de personal cualificado propuesta por Fortune) y la calidad de gestión.

La *reputación asociada al producto y/o servicio* tiene mucho que ver con la percepción pública de la calidad (Rao, 1994), y es por ello que se ha considerado la calidad del producto y/o servicio (Weigelt y Camerer, 1988; Hall, 1992 y 1993) y del proceso productivo, la investigación y desarrollo: el grado de innovación (tal y como proponen Fortune; Hall, 1993; Fombrun *et al.*, 2000; Villafañe, 2004; Cravens *et al.*, 2003), la distribución y logística, las ventas y el servicio postventa (Villafañe, 2004).

Como se ha expuesto anteriormente, hay numerosos trabajos que analizan la relación positiva existente entre la reputación de la actividad de la empresa o negocio y los resultados empresariales (Fombrun y Shanley, 1990). Sin embargo, la relación positiva entre reputación del producto y el rendimiento empresarial se ha verificado en trabajos más recientes (Kroll, Wright y Heiens, 1999).

**Tabla 3. Propuesta de medida de la reputación empresarial**

<p><b>Reputación Interna de la Empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Localización</li> <li>✚ Capacidad directiva</li> <li>✚ Calidad de gestión</li> <li>✚ Estrategia empresarial</li> <li>✚ Estructura organizativa</li> <li>✚ Cultura organizativa.</li> <li>✚ Conocimientos, habilidades y talento de los empleados</li> <li>✚ Posición Financiera</li> <li>✚ Responsabilidad social corporativa</li> </ul> <p><i>Percepción de la actividad de la empresa de los grupos de interés empresarial (trabajadores, directivos, accionistas, clientes)</i></p>	<p><b>Reputación Externa de la Empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Localización</li> <li>✚ Capacidad directiva</li> <li>✚ Calidad de gestión</li> <li>✚ Estrategia empresarial</li> <li>✚ Estructura organizativa</li> <li>✚ Cultura organizativa</li> <li>✚ Conocimientos, habilidades y talento de los empleados</li> <li>✚ Posición Financiera</li> <li>✚ Responsabilidad social corporativa</li> </ul> <p><i>Percepción de la actividad de la empresa de los grupos de interés externos (proveedores, distribuidores, empresas colaboradoras, sociedad en general)</i></p>
<p><b>Reputación Interna del Producto/ servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Calidad del producto/ servicio</li> <li>✚ Calidad del proceso productivo</li> <li>✚ Investigación y desarrollo: Innovación</li> <li>✚ Distribución y logística</li> <li>✚ Ventas</li> <li>✚ Servicio postventa</li> </ul> <p><i>Percepción del producto/ servicio de los grupos de interés internos</i></p>	<p><b>Reputación Externa del Producto/ servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Calidad del producto/ servicio</li> <li>✚ Calidad del proceso productivo</li> <li>✚ Investigación y desarrollo: Innovación</li> <li>✚ Distribución y logística</li> <li>✚ Ventas</li> <li>✚ Servicio postventa</li> </ul> <p><i>Percepción del producto/ servicio de los grupos de interés externos</i></p>

Fuente: Elaboración propia

A partir de la propuesta de medida planteada, se han considerado una serie de factores determinantes de la reputación de la empresa y de sus productos y/o servicios, que se analizan tanto en el ámbito interno como externo, cuyo estudio pormenorizado requiere la consideración de una serie de componentes para su adecuada valoración, tal y como se recoge en la Tabla 4. Es por ello que aparece reflejado en dicha tabla el ámbito de análisis: RIE (Rep. Interna Empresa), REE (Rep. Externa Empresa), RIP (Rep. Interna Producto) y REP (Rep. Externa Producto) así como los distintos factores y componentes.

**Tabla 4. Factores y componentes de la propuesta de medida de la reputación empresarial**

Factor	Componentes	RIE	REE	Factor	Componentes	RIE	RE E	
<b>Localización</b>	Entorno físico	X	X	<b>Estructura Organizativa</b>	Esfuerzos en coordinación y comunicación entre áreas funcionales y de negocio	X		
	Reputación personal directivo	X	X		Estructura organizativa flexible que ofrece respuestas rápidas y satisfactorias a clientes	X		
<b>Capacidad Directiva</b>	Nivel de competencia	X	X		Fomento del espíritu de grupo	X		
	Comunicación de los objetivos y actuación global de la empresa	X	X		Contribuye eficazmente a que se alcancen los objetivos marcados	X		
	Compensación y evaluación relacionada con los objetivos estratégicos y congruencia de metas	X			Establecimiento de canales de comunicación interna y externa abiertos	X	X	
	Receptividad ante sugerencias e informaciones de los subordinados	X			<b>Cultura Organizativa</b>	Política ética	X	X
	Capacidad de control	X	X			Compromiso ético del consejo	X	
	Actitud proactiva y reactiva frente a sugerencias y dificultades de los empleados	X				Actitudes de la alta dirección	X	X
Motivación a los empleados	X	X	Entorno de trabajo	X				

<b>Calidad de Gestión</b>	Campana de comunicación institucional	X	X		Nivel de utilización de valores relacionados con reputación	X	
	Empresa bien gestionada	X	X		Creencias de los empleados en relación con reputación	X	
	Establecimiento de misión y visión de la organización motivadoras de esfuerzo	X			Procedimientos de información de violaciones culturales	X	
	Sistema de control de gestión que garantiza consistencia	X		<b>Conocimientos Habilidades y Talento de los empleados</b>	Capacidad para retener empleados con conocimientos, habilidades y talento	X	
	Reconocimiento de los errores, cara a clientes internos y/o externos	X	X		Satisfacción de los empleados con la empresa y su trayectoria profesional	X	
<b>Estrategia Empresarial</b>	Determinación de estrategia, objetivos y planes de la empresa	X	X	Nivel de conocimientos y habilidades de empleados	X	X	
	Política de diferenciación: publicidad	X	X	Esfuerzos en formación y desarrollo	X		
	Política de diversificación	X	X	Facilita la promoción profesional	X		
	Integración de la estrategia en las unidades de negocio	X		Salud, Seguridad y Prevención de riesgos laborales	X	X	
	Prioridades estratégicas relativas a la reputación	X	X	Grado de entrada/salida de empleados con talento	X		
	Visibilidad de la compañía en los medios	X	X	Índice de talento de los empleados	X	X	

**Tabla 4. Factores y componentes de la propuesta de medida de la reputación empresarial**

Factor	Componentes	RIE	REE	Factor	Componentes	RIP	REP
<b>Posición Financiera</b>	Solvencia financiera frente a inversores y acreedores	X		<b>Calidad del Proceso Productivo</b>	Relación de calidad de los mayores proveedores (materias primas, sistemas y máquinas)	X	
	Incremento del valor de mercado		X		Cumplimiento sistemas de calidad del proceso productivo	X	X
	ROA / ROIC		X		Inversiones que garanticen producto de calidad	X	
	Capacidad financiera para alcanzar los objetivos			<b>Investigación y Desarrollo: Innovación</b>	% Inversión en I+D	X	X
	Valor de la empresa en libros	X	X		Grado de innovación	X	X
	Ventas totales	X			Programas formalizados para generar y evaluar innovación	X	
	Indicador de Activos Intangibles	X			Nuevos productos y/o servicios desarrollados	X	X
<b>Responsabilidad Social</b>	Respeto al medioambiente	X	X		Crecimiento relativo de las necesidades de los clientes	X	
	Desarrollo productos no contaminantes	X	X	<b>Distribución y logística</b>	Implicar a los clientes en la mejora de la distribución y logística	X	

	Igualdad de oportunidades de empleo	X		<b>Ventas</b>	Política de precios	X	X
	Colocación de mujeres y otros colectivos minoritarios en los consejos	X			Campañas publicitarias	X	X
	Causas caritativas		X		Grado de satisfacción de los clientes	X	X
	Creación de fundaciones		X		Grado de motivación, involucración y fidelización de los clientes	X	X
<b>Factor</b>	<b>Componentes</b>	<b>RIP</b>	<b>REP</b>		Alto compromiso con cliente externo	X	
<b>Calidad del Producto o Servicio</b>	Adecuada relación calidad-precio de los productos y/o servicios	X	X	<b>Servicio postventa</b>	Creación de instrumentos adecuados para atención al cliente	X	X
	Valoración positiva de nuestros productos y acciones por parte de clientes	X			Proponer vías de comunicación más eficaces entre los clientes y la organización	X	
	Ajustarse a necesidades de los clientes	X			Calidad de los servicios postventa ofrecidos		
	Retención de clientes: fidelización	X					
	Reclamaciones de clientes	X					
	Salud y seguridad del producto	X	X				

Fuente: Elaboración propia.

La reputación interna de la empresa (RIE) ha sido considerada y debe ser valorada como una variable multidimensional en la que se han utilizado 48 ítems para medir las dimensiones representativas de la localización (1 ítem), la capacidad directiva (8 ítems), la calidad de gestión (5 ítems), la estrategia empresarial (6 ítems), la estructura organizativa (5 ítems), la cultura organizativa (7 ítems), los conocimientos y habilidades de los empleados (8 ítems), la posición financiera (4 ítems) y la responsabilidad social (4 ítems). La mayoría de las medidas han sido extraídas de la literatura y, especialmente, de Fombrun y Shanley (1990) y Cravens *et al.* (2003).

La reputación externa de la empresa (REE) debe valorarse utilizando 27 ítems, procedentes de la localización (1 ítem), la capacidad directiva (5 ítems), la calidad de gestión (3 ítems), la estrategia empresarial (5 ítems), la estructura organizativa (1 ítem), la cultura organizativa (2 ítems), los conocimientos y habilidades de los empleados (3 ítems), la posición financiera (3 ítems) y la responsabilidad social (4 ítems).

Por su parte, la reputación interna del producto (RIP) considera en su análisis 23 ítems y la reputación externa del producto (REP) 11 ítems, relativos a la calidad del producto o servicio (6 ítems para RIP y 2 ítems para REP), calidad del proceso productivo (3 y 1 ítem respectivamente), investigación y desarrollo: innovación (5 y 3 ítems), distribución y logística (sólo 1 ítem para RIP), ventas (6 y 5 ítems) y servicio postventa (2 ítems para RIP).

### **3. CONCLUSIONES**

En la presente investigación se ha intentado exponer brevemente cual ha sido la evolución conceptual de la RE, que justifica el escaso consenso existente en cuanto a su conceptualización y medición; y evidencia las dificultades existentes a la hora de cuantificar este concepto y de contrastar su efecto sobre los resultados empresariales.

Los instrumentos de medida de la RE han sido estudiados de forma pormenorizada, lo que ha permitido analizar las distintas formas en las que la reputación ha sido y es medida, a pesar de las dificultades que entraña evaluar este activo intangible. Se ha creído conveniente la división entre los índices elaborados por instituciones de prestigio y los confeccionados en el ámbito académico, pues a pesar de estar muy relacionados y utilizar dimensiones de la reputación parecidas, la forma de evaluación (interna, externa, o ambas) es la que los distingue principalmente.

Finalmente, tras ese análisis pormenorizado, se ha propuesto una herramienta de medida de la RE, considerando un doble criterio: la perspectiva relacional, que distingue la visión interna y externa de los grupos de interés, y el área de estudio: la actividad de la empresa y el producto y/o servicio que produce.

A partir de ahí, se han considerado una serie de factores para la medición de la *reputación de la actividad de la empresa*, tales como localización, capacidad directiva, calidad de gestión, estrategia empresarial, estructura organizativa, cultura organizativa, conocimientos, habilidades y talento de los empleados, posición financiera y responsabilidad social corporativa, de los que se derivan un amplio número de componentes que se analizan tanto en el ámbito interno como externo, y que ayudan a medir este constructo.

Para conocer la *reputación de producto y/o servicio*, los factores considerados son la calidad del producto y/o servicio, la calidad del proceso productivo, investigación y desarrollo: innovación, la distribución y logística, las ventas y el servicio postventa. Todo ello permite conocer la imagen de nuestros productos y servicios en el mercado, tanto para los grupos de interés internos como externos, y ayuda a medir la reputación de la firma.

Pese a que este trabajo de investigación aporta una herramienta de medida de la reputación como constructo latente multidimensional, desde la perspectiva relacional, es necesario desarrollar un estudio empírico que permita validar la escala de medición propuesta y contrastar la influencia de la reputación en los resultados empresariales; así como superar ciertas limitaciones, como el análisis interno y externo que es necesario realizar, lo que implica trabajar con varios grupos de interés de la misma empresa (clientes, trabajadores, accionistas, directivos), cuya localización reduce la población de estudio. Y además, es necesario considerar el carácter transversal de la investigación, que limita la capacidad de análisis.

Finalmente, es importante señalar la dificultad de realizar un índice de medida de la reputación adaptado a cualquier sector de actividad, dada la singularidad de cada uno de ellos (grado de regulación legislativa, compromiso u obligaciones con el medio ambiente, presiones de los stakeholders o exigencias de seguridad del empleado) y a las diferentes medidas de rendimientos financiero que se pueden utilizar (contables, de mercado o mixtas). Esta limitación se quiere subsanar en esta investigación mediante el uso de una variable de control que permite normalizar las variables para cada industria.

## NOTAS

- (1) Donde han realizado importantes aportaciones la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de Juegos, Teoría de la Eficacia Organizativa, Teoría de la Información, la Teoría de Agencia y la Teoría de Recursos y Capacidades.
- (2) Hace referencia al rendimiento financiero obtenido por la empresa en los ejercicios previos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCALÁ, M. A. (2007): "Reputación Corporativa. Fundamentos Conceptuales", [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), 26/04/2007.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 n° 1, pp. 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
- BARNEY, J. B. (1999): "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 137-145.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- BORRAZ, J. y FUENTELES, 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 diciembre, Lisboa.
- CARUANA, A. y CHIRROP, S. (2000): "Measuring Corporate Reputation: A Case Example", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 43-57.
- CHUN, R. (2005): "Corporate reputation: meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 2, pp. 91-109.
- CHURCHILL, G. A. Jr. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Construct", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, February, pp. 64-73.

- CRAVENS, K.; GOAD, O. E. y RAMAMOORTI, S. (2003): "The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation", *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 201-212.
- DE QUEVEDO, E. (2003): Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular, 1ª ed., Paraninfo, Madrid.
- DE QUEVEDO, E. (2001): Reputación y Creación de Valor: Una Relación Circular. Aplicación al Sector Bancario Español. Tesis Doctoral. Universidad de Burgos.
- 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, No. 2, pp. 81-97.
- 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.
- FERGUSON, T. D.; DEEPHOUSE, D. L. y FERGUSON, W. L. (2000): "Do Strategic Groups Differ in Reputation?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 12, pp. 1193-1214.
- 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.
- 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.
- GROENLAND, E. A. (2002): "Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 308-315.
- HALL, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 8, pp. 607-618.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 135-144.
- HAMMOND, S. y SLOCUM, J. (1996): "The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 2, pp. 159-165.
- HARVEY, M. G. y LUSCH, R. F. (1999): "Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 85-92.
- 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, No. 1, pp. 587-604.
- KROLL, M.; WRIGHT, P. y HEIENS, R. (1999): "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 4, pp. 375-384.
- LONDON, 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, No. 3, pp. 289-323.
- 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.
- 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, No. 3, pp. 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, No. 4, pp. 361-370.
- MCGUIRE, J. B., SCHNEEWEIS, T. y BRANCH, B. (1990): "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 167-180.
- 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, No. 1, pp. 81-85.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1986a): "Relying on the Information of Interested Parties", *Rand Journal of Economics*, Vol. 17, No. 1, pp. 18-32.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1986b): "Price and Advertising Signals of Product Quality", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, pp. 796-821.

- PETERAF, M. A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, T. H. (1982): *En busca de la Excelencia: Lecciones de las Empresas Mejor Gestionadas de Estados Unidos*. Folio. Barcelona.
- PODOLNY, J. M. (1993): "A Status-Based Model of Market Competition", *American Journal of Sociology*, Vol. 98, No. 4, pp. 829-872.
- RAO, H. (1994): "The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of the organizations in the American automobile industry 1985 – 1912", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 29-44.
- 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.
- 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.
- 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, No. 1, pp. 61-68.
- TEECE, D.J.; PISANA, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- VERGIN, R.C. y QORONFLEH, M.W. (1998): "Corporate Reputation and the Stock Market", *Business Horizons*, Vol. 41, N° 1, pp. 19-26.
- VILLAFañE, J. (2004): *La Buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas*, 1ª ed., Pirámide, Madrid.
- WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988): "Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 443-454.
- WINKLEMAN, M. (1999): "The Fickle Finger of Reputation", *The Chief Executive*, Vol. 21, No. 2, pp. 79-81.