

# LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL EN LA OBTENCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

**Martín de Castro, G.**

**Navas López, J. E.**

Universidad Complutense de Madrid

## RESUMEN

La creciente atención de la reputación empresarial por parte del mundo profesional y académico denota la importancia de la misma en la consecución de ventajas competitivas duraderas, y por consiguiente, en la creación de valor. En el presente artículo trataremos de argumentar el carácter estratégico de la misma a partir de la denominada Teoría de Recursos y Capacidades.

**PALABRAS CLAVE:** Análisis Estratégico, Reputación Empresarial, Teoría de Recursos y Capacidades, Complejidad.

## ABSTRACT

The increasing attention of the corporate reputation on the part of the professional and academic world denotes its importance in obtaining sustained competitive advantages, and consequently, in the creation of value. In the present article we will try to argue the strategic character of the corporate reputation from the Resource-Based View.

**KEYWORDS:** Strategic Analysis, Corporate Reputation, Resource-Based View, Complexity

## 1. INTRODUCCIÓN

El análisis de la rentabilidad de las empresas es uno de los temas centrales de la Dirección de Empresas. Durante varias décadas, se consideró que las condiciones externas eran determinantes de la competitividad empresarial. Los trabajos de Porter (1980,1985) derivados del paradigma Estructura-Conducta-Resultados, provenientes de la Economía Industrial, otorgan un papel relevante a los factores externos en la interpretación de la rentabilidad empresarial.

No obstante, dado que las condiciones externas son las mismas para todas las empresas del mismo sector industrial, la justificación de los distintos niveles de rentas debiera proceder de las condiciones internas. Precisamente en este aspecto toma relevancia la denominada Teoría de Recursos y Capacidades, la cual centra su atención en el análisis de los activos que poseen y/o controlan las empresas, así como en sus diferencias, y en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados (Barney, 1991). A partir de este enfoque, la empresa se considera como un conjunto único de recursos y capacidades con una historia única.

Dentro del conjunto de elementos o recursos intangibles destaca por su importancia creciente, tanto a nivel teórico como empírico, la reputación empresarial. El esfuerzo investigador viene a constatar el papel estratégico que debe jugar la reputación y las relaciones empresariales en la creación de valor. Si bien desde los primeros trabajos de esta corriente, como Barney (1991) o Hall (1992), o más recientemente (Roberts y Dowling, 2002), se destacó su importancia, a día de hoy existe un considerable vacío en cuanto a estudios que relacionen reputación corporativa y resultados superiores. Esto puede deberse a la dificultad en la definición y operativa de la misma, causa también muy recurrida a la hora de justificar el escaso número de estudios empíricos que traten de demostrar los principales postulados de la

Teoría de Recursos y Capacidades. Estos dos problemas, terminológico y de contraste, son dos de las principales debilidades de esta Teoría que impiden el adecuado avance y consolidación de este cuerpo teórico (Fernández y Suárez, 1996).

A partir de lo comentado, el presente artículo trata de determinar, desde el marco teórico elegido, el potencial estratégico de la reputación empresarial como fuente de ventaja competitiva. Para ello, a continuación se trata de caracterizar la reputación empresarial, para posteriormente determinar su importancia estratégica a partir de la evaluación de una serie de criterios: (i) valor o relevancia; (ii) heterogeneidad; (iii) complejidad; y (iv) lenta acumulación. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y limitaciones del estudio.

## **2. CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL**

Si bien la reputación empresarial es objeto de estudio desde numerosas disciplinas, no existe un gran consenso sobre qué engloba este importante concepto. Esto se debe, según Shenkar y Yuchtman-Yaar (1997), a su grado de intangibilidad, lo que hace difícil realizar una valoración empírica y conceptual del mismo, pese al importante papel otorgado a la reputación en los procesos estratégicos, no sólo desde la Teoría de Recursos y Capacidades, sino también desde otras aproximaciones teóricas, como la Economía de los Costes de Transacción o la Teoría de Juegos. Quizá sea este el motivo por el cual no ha recibido la atención necesaria por parte de nuestra disciplina.

En cuanto a su definición, podemos plantear, a grandes rasgos, que se trata del resultado de un proceso de legitimación social por parte de la empresa. Tomando la definición de Fombrun y Van Riel (1997) entendemos por reputación empresarial la representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la empresa que describen la capacidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder.

Con el objetivo de ayudar en la delimitación conceptual de la reputación empresarial, a continuación pasamos a exponer sus principales características:

1º) *Multidimensionalidad*. Existe consenso al señalar que la reputación es un factor compuesto de varias dimensiones relacionadas, pero independientes. Por tanto, al realizar una valoración de la misma, se deben tener en cuenta estas dimensiones diferentes y no tratarlas de forma agregada. En este sentido, Dollinger, Golden y Saxton (1997) identifican las tres siguientes: (i) reputación de la calidad de los productos, (ii) reputación de la dirección; y (iii) reputación financiera, mientras que De Quevedo (2001) diferencia entre reputación con grupos internos y grupos externos.

La reputación empresarial es el resultado de un proceso de evaluación interno, pero fundamentalmente externo, por parte de los grupos participantes en la organización. En este sentido, diferentes agentes, externos e internos, realizan una valoración propia en función de sus experiencias y expectativas. El elevado número de grupos participantes, así como su propia diversidad (entre los más importantes destacan los clientes, proveedores, competidores, inversores, trabajadores, directivos, etc.) denota su “complejidad social”. Esta diversidad conduce a que cada grupo de interés se fije fundamentalmente en un determinado conjunto de aspectos relativos a la reputación.

El carácter multidimensional, como veremos en siguientes apartados, tiene implicaciones inmediatas y directas a la hora de determinar su carácter estratégico. En primer lugar, la misma implica complejidad la cual, según nuestra propuesta, contribuye al logro y sostenimiento de la ventaja competitiva. De igual forma, implica que para la construcción de una buena reputación, es necesaria la implicación de numerosos factores, siendo, por tanto, necesaria la colaboración de otros recursos y capacidades para dicha acumulación.

2º) *Lento proceso de acumulación.* Desde los primeros estudios empíricos sobre reputación en Estrategia (Hall, 1992, 1993), se constató que para acumularla eran necesarios varios lustros. Esta característica refleja la naturaleza compleja en la que intervienen numerosos factores independientes a lo largo del tiempo bajo circunstancias históricas únicas.

3º) *Proceso social complejo,* pues en el proceso de construcción de la reputación empresarial deben intervenir diferentes colectivos, grupos de interés o agentes con los que se relaciona la empresa, ya sean internos a la misma (fundamentalmente trabajadores, directivos e inversores), como externos (clientes, proveedores, aliados, competidores, sociedad en general, etc). Esta característica ya fue apuntada por Barney (1991, 1999).

4º) *Carácter tácito.* Utilizando la terminología adoptada por Reed y DeFillipi (1990) o desde la Visión de la Empresa Basada en el Conocimiento (Polanyi, 1967; Nonaka y Takeuchi, 1995), la reputación es el resultado de las percepciones subjetivas de los agentes o colectivos que evalúan la reputación en ambientes de asimetrías informativas, siendo por ello el resultado de un proceso de legitimación social. Es evidente que la reputación empresarial es algo subjetivo difícil de explicitar. Esto contribuye en buena parte a incidir nuevamente en la complejidad de la misma así como en su efecto inmediato: la ambigüedad causal.

5º) *Circunstancias históricas únicas.* En consecuencia con el lento proceso de acumulación de la misma, las circunstancias históricas concretas que contribuyen a la formación de la reputación serán únicas e irrepetibles.

6º) *Difícil de manipular por parte de la propia empresa.* Consecuencia de las tres características anteriores, resulta muy difícil modificar de manera significativa la reputación empresarial por parte de la propia empresa.

**Tabla 1. Principales características de la reputación empresarial**

1.- Múltiples dimensiones
2.- Lento proceso de acumulación
3.- Proceso social complejo
4.- Carácter tácito
5.- Acumulada bajo circunstancias históricas únicas
6.- Difícil manipulación por parte de la propia empresa

Fuente: elaboración propia.

A partir de la caracterización propuesta de la reputación empresarial, constituyendo ésta una de las principales capacidades organizativas (tal como señala Barney, 1999), a

continuación pasamos a exponer el análisis estratégico de la misma. Los criterios de evaluación, en base a nuestra propuesta que parte de las principales aportaciones teóricas desde el enfoque elegido (Dierickx y Cool, 1989, Reed y DeFillippi, 1990; Barney, 1991, Grant, 1991, Amit y Schoemaker, 1993; entre otros), son los siguientes: (i) valor; (ii) heterogeneidad; (iii) complejidad; y (iv) lenta acumulación. Siguiendo con la lógica del planteamiento de la Teoría de Recursos y Capacidades, si la reputación corporativa cumple con los anteriores requisitos, deberá ser fuente de ventaja o éxito competitivo.

Uno de los primeros ponentes es Barney (1986), quien indica que una reputación positiva es un factor estratégico que puede emplearse para obtener beneficios superiores a la media del sector. Posteriormente, en 1991, aplicando su conocido modelo, señala que una reputación positiva entre proveedores y clientes es valiosa porque es fuente de ventaja competitiva, - argumento ya empleado por Porter (1980)-. Adicionalmente, si la poseen unos pocos competidores, será escasa o estará distribuida de forma heterogénea. Depende de múltiples factores específicos e históricos (dependencia histórica), así como de múltiples relaciones informales entre la empresa y diferentes agentes (ambigüedad causal y complejidad social), que por lo tanto resultan difíciles de duplicar e imitar. En cuanto a la sustitución, señala que no puede considerarse un sustituto cercano de las garantías o contratos a largo plazo.

En el mismo sentido, Grant (1991) señala la reputación como uno de los principales activos empresariales. Afirma que mientras que la mayoría de los recursos se deprecian con el paso del tiempo, ésta lo hace a tasas muy bajas, pudiendo mantenerse con pequeñas inversiones. En cuanto a la transferencia de recursos y capacidades, señala que es un recurso específico de la empresa y, por tanto, su posible transmisión afectará negativamente a su valor, dificultando dicho proceso. En este sentido, Dierickx y Cool (1989) ya apuntaban que para algunos activos, como es el caso de imagen de la calidad de productos y servicios, no existe un mercado de factores que funcione, y por tanto deben acumularse de forma interna a lo largo del tiempo.

La proposición planteada por Barney (1991) es el origen del análisis empírico de Deephouse (2000) al analizar el papel estratégico de la “Reputación de y en los Medios”. Según las conclusiones de este trabajo, la misma, como una aproximación conceptual a la reputación empresarial, resulta escasa, valiosa, inimitable y no sustituible, siendo por tanto estratégica y fuente de rentas empresariales. Más concretamente, Deephouse utiliza este constructo para su estudio porque encuentra numerosos defectos en las medidas construidas por la revista *Fortune* sobre reputación.

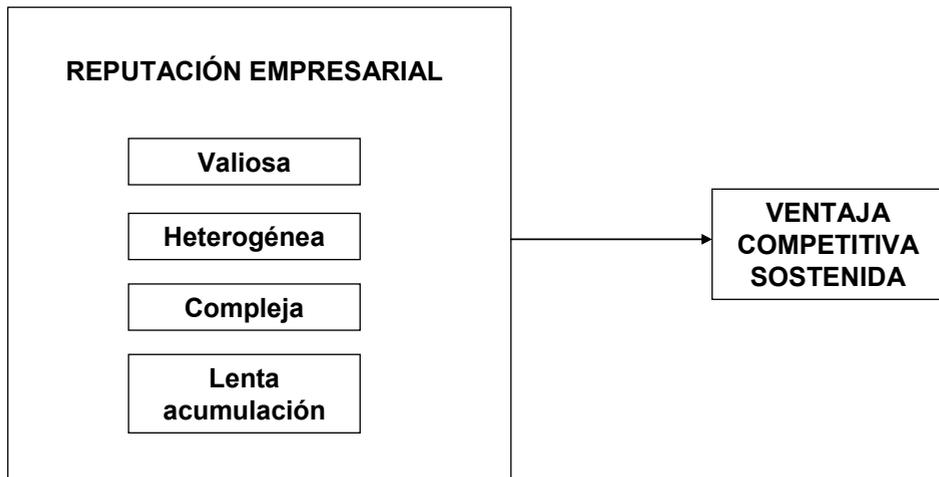
Por su parte, los trabajos de Hall (1992, 1993) sobre el papel de los recursos intangibles en la estrategia competitiva concluyen que la reputación de los productos y de la empresa son los activos mejor valorados por los directivos, siendo por tanto los más estratégicos y la principal fuente de ventajas competitivas sostenidas, y pudiendo ser la mejor forma de obtener ventaja competitiva mediante diferenciación. Además, afirma que una reputación positiva “normalmente es el producto de años de competencia superior demostrada”.

De igual forma, Petric et al. (1999) señalan que la reputación debe recibir una atención constante, ya que supone el producto de años de competencia superior demostrada, no puede comprarse y lleva tiempo conseguirla. Fombrun y Shanley (1990), afirman que una reputación positiva es importante para la ventaja competitiva porque informa a los grupos participantes sobre el atractivo de una empresa.

Según va manifestándose en el trabajo, la reputación corporativa posee un elevado valor estratégico (Dierickx y Cool, 1989; Rumelt, 1991; Weigelt y Camerer, 1988; Hall, 1992; Deephouse, 2000; Roberts y Dowling, 2002). La reputación empresarial resulta crítica debido a su potencial para la creación de valor y el consiguiente logro de la ventaja competitiva. De manera adicional, su carácter complejo y lenta acumulación hacen difícil su réplica, transferencia y sustitución por parte de los competidores, permitiendo mantener en el tiempo la ventaja competitiva. A partir de estos planteamientos, y en base al posterior desarrollo empírico de sus características básicas que le confieren el carácter estratégico, enunciamos la siguiente proposición general:

*P: La reputación empresarial es fuente de ventaja competitiva sostenida*

**Figura 1. Importancia estratégica de la reputación empresarial**



Fuente: elaboración propia

Debido a la imposibilidad operativa de contraste empírico, a continuación planteamos una serie de proposiciones que traten de contrastar empíricamente el valor o relevancia, escasez, complejidad, complementariedad, lenta acumulación y especificidad de la reputación corporativa, y por tanto, de su carácter estratégico o crítico.

Según la propuesta, el valor o relevancia de la reputación dependerá de si ésta es considerada un factor estratégico para competir en el sector concreto de actividad. En este caso, dicho valor será una condición necesaria, pero no suficiente, para lograr y sostener. Así, será necesario determinar el valor relativo o relevancia de la reputación corporativa.

El valor de un recurso o capacidad se puede determinar a partir de los siguientes aspectos:

- La posibilidad que tenga el mismo para concebir o implantar una estrategia que mejore la eficacia y la eficiencia de una empresa.
- La posibilidad de permanencia en el tiempo.

Fombrun y Shanley (1990) señalan que, en general, la reputación facilita la creación de valor en las empresas, proporcionando al menos tres beneficios estratégicos valiosos: (i) permite a una empresa reducir costes; (ii) incrementar los precios; y (iii) puede crear barreras a la competencia. También desde otros enfoques teóricos, se considera a la reputación entre clientes y proveedores como fuente de ventaja competitiva (Porter, 1980). Desde la propia Teoría de Recursos y Capacidades, varios de sus máximos exponentes (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1986,1991; o Grant, 1991) también han señalado el valor de la misma en la consecución de ventajas competitivas.

Según la propuesta de Roberts y Dowling (2002), una buena reputación es valiosa tanto para lograr ventajas en diferenciación como en costes. Debido a que la reputación sirve como señal de la calidad latente de los productos y servicios ofrecidos por una empresa, los consumidores finales podrían pagar un sobreprecio por los mismos. La reputación también produce ventaja en costes porque, suponiendo todo lo demás constante, los trabajadores prefieren trabajar para empresas con buena reputación, estando dispuestos a trabajar más duro, o por una menor remuneración. Al mismo tiempo, debido a que los proveedores estarán menos preocupados por contratiempos contractuales, los costes de coordinación y negociación deberán ser menores.

Desde la evidencia empírica también existen trabajos que postulan el valor de una buena reputación. El estudio realizado por Benjamín y Podolny (1999) sostiene que las inversiones realizadas en calidad por vicultores de California experimentan un mayor retorno si los vinos en cuestión tenían una mejor reputación. Desde el ámbito del *e-commerce*, Standifird (2001) aporta evidencia empírica sobre la importancia de la reputación en el nivel de precios final. Además, señala que el valor de una reputación positiva se debe en parte a la incapacidad de la empresa para manipular su propia reputación.

En definitiva, pensamos que la reputación es una capacidad valiosa o relevante según nuestra terminología, y por tanto, en condiciones de baja incertidumbre o complejidad externa, la mayoría de los competidores de este sector deben estar de acuerdo en ello y ponderarla como uno de los factores estratégicos de la industria. En este sentido, planteamos la siguiente proposición:

*PIa: La reputación empresarial posee un elevado valor o relevancia*

Continuando con los planteamientos de nuestro modelo, para que un recurso o capacidad sea estratégico, debe resultar además heterogéneo o escaso. Esta característica, según Barney (1991) resulta difícil de contrastar. No obstante, es fundamental su evaluación, dado que la Teoría de Recursos y Capacidades hace referencia explícita en sus dos axiomas principales: heterogeneidad en la dotación de recursos y capacidades, y mantenimiento en el tiempo de dicha heterogeneidad, como factores explicativos de las diferencias en renta observadas en un mismo sector de actividad. No obstante, Barney (1991:115) llega a afirmar que si sólo unas pocas empresas competidoras tienen una reputación positiva, ésta es escasa.

Esta cuestión se plantea nuevamente en el trabajo de Deephouse (2000), quien demuestra empíricamente que la *Reputación de Medios* de la banca comercial en EE.UU. difiere estadísticamente, siendo una condición necesaria para esta heterogeneidad. De igual forma, Arbeló y Pérez (2001) demuestran empíricamente esta característica para la reputación empresarial, tomando como fuente de evidencia empírica la reputación empresarial de las empresas evaluadas por la revista *Fortune*, corregida previamente el “halo financiero”.

Siendo fundamental esta característica para poder considerar a la reputación como una capacidad estratégica, planteamos a continuación la siguiente proposición:

*PIb: La reputación empresarial es una capacidad repartida de manera heterogénea*

Si bien tanto el valor o relevancia, como la escasez son dos condiciones necesarias para determinar el carácter crítico de la reputación, según nuestra propuesta la complementariedad juega también un papel fundamental, que a continuación pasamos a detallar.

La complementariedad, según pusimos de manifiesto en nuestro modelo, depende del número de recursos y/o capacidades en los cuales se sustenta, en nuestro caso, la reputación, así como del número de interrelaciones que se mantengan. En este sentido, la reputación, al estar basada en otras capacidades de carácter funcional e integrador, como la capacidad directiva, la innovación tecnológica, la responsabilidad social, la productiva – en el sentido de ofrecer productos con una adecuada calidad-, o la correspondiente al área de recursos humanos – como es la capacidad para atraer, formar y desarrollar, y retener a trabajadores con talento-, etc., así como en las interrelaciones con el entorno, debiera poseer un elevado grado de complementariedad.

En la formación y evolución de la reputación empresarial inciden numerosos factores endógenos y exógenos del presente y de acciones pasadas (Fombrun y Van Riel, 1997). Además, asumiendo las características de la reputación corporativa presentadas anteriormente, podemos afirmar su multidimensionalidad (Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Petric et al., 1999; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; o De Quevedo, 2001) o su “complejidad social”, circunstancias que manifiestan nuevamente la complementariedad intrínseca de la reputación corporativa, cuyas dimensiones se interconexionan en tiempo y espacio. Esto nos lleva a plantear la siguiente proposición:

*PIc: La reputación empresarial es una capacidad con un elevado grado de complementariedad*

Si bien el valor de un recurso o capacidad supone una condición necesaria, no es suficiente para garantizar tanto el logro y sostenimiento de la ventaja competitiva como la apropiación de las rentas que éstos generen. En este sentido, en condiciones de baja complejidad externa, donde la mayoría de los competidores pueden establecer los factores estratégicos de la industria, así como sus valoraciones relativas, el recurso o capacidad debe poseer otra serie de cualidades.

Bajo estas circunstancias, y siguiendo la lógica de nuestro modelo, el carácter estratégico descansa en el grado de complejidad del recurso o capacidad. Según la definimos, ésta viene determinada por el nivel que ocupe el factor en la clasificación jerárquica de recursos y capacidades planteado, siendo este el elemento determinante de la complejidad, y por el cual apuntamos que una capacidad será más compleja que un recurso, y que a su vez una capacidad funcional será menos compleja que una capacidad integradora y ésta, a su vez, menos compleja que una capacidad dinámica. Para determinar el grado de complejidad dentro de un nivel concreto, acudíamos a la complementariedad (número de recursos o capacidades combinados para crearla y número de relaciones establecidas entre los mismos). Desde nuestra propuesta teórica, la reputación sería una capacidad con el mayor grado de complejidad, y por tanto, fuente de ventaja competitiva, permitiendo a su vez, la obtención de rentas empresariales superiores.

Desde posturas más consolidadas dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades, también podemos justificar este grado de complejidad. Así, tal y como señalábamos al definir la complejidad interna, nuestro concepto es muy similar al presentado por Reed y DeFillippi (1990) sobre ambigüedad causal. Estos autores proponían que ésta depende de tres factores: (i) el carácter tácito de las relaciones; (ii) la complejidad resultante de las interrelaciones entre habilidades y entre habilidades y activos; en definitiva, de un gran número de tecnologías, rutinas organizativas y experiencia individual y de equipo; y (iii) de la especificidad.

De la definición de reputación corporativa, se desprende inmediatamente que posee un elevado nivel de componente tácito en sus relaciones. Como veíamos, es un proceso de legitimación social, basado en actuaciones pasadas bajo un contexto y circunstancias únicas, y donde los aspectos a evaluar (calidad de los productos, calidad de la dirección, reputación financiera, etc.) son muy heterogéneos, difícilmente cuantificables de forma directa y donde los agentes evaluadores (internos y externos) también son muy dispares.

Lo comentado en el párrafo anterior también nos sirve para justificar el elevado grado de complejidad que encierra la reputación: depende de múltiples factores y aspectos a evaluar, que a su vez dependen de otra multitud de factores, y la heterogeneidad de los evaluadores que fijan la reputación es elevada (clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, etc.).

Según Grant (1991), las capacidades organizativas difieren en su complejidad. Algunas pueden derivar de un único recurso, pero otras rutinas requieren interacciones altamente complejas necesitando la cooperación de recursos muy diferentes, siendo por ello la complejidad particularmente importante para el sostenimiento de la ventaja competitiva. Más concretamente, las capacidades que requieren de una coordinación compleja entre un gran número de recursos heterogéneos son más difíciles de comprender por la competencia, disminuyendo por tanto su grado de transparencia. Además, señala que el grado de complejidad de las capacidades incide negativamente en la posibilidad de réplica por parte de los competidores.

Conceptos muy cercanos son también la complejidad que proponemos y la “complejidad social” ya mencionada. Es precisamente Barney (1999) quien señala que la reputación es una capacidad y además resulta “socialmente compleja”. Ocho años atrás, definía esta complejidad social como una fuente de imitación de los recursos y capacidades, y por tanto, como una ayuda al sostenimiento de la ventaja competitiva. Estos fenómenos socialmente complejos, a los que se refiere en 1991, están más allá de la propia habilidad de la empresa para gestionarla e influirla de forma sistemática, tal y como señala Standifird (2001) que ocurre con la reputación, resultado, en suma, de naturaleza social y compleja, difícil de imitar (Barney, 1991). En este sentido, Deephouse (2000) señala que la *reputación de medios* se desarrolla a lo largo del tiempo a través de un proceso socialmente complejo que involucra a la empresa y a sus grupos de poder. Además, señala que la reputación empresarial necesita largos períodos para su construcción, y que está sujeta, en palabras de Dierikcx y Cool (1989), a las “deseconomías en la compresión de tiempo”, reduciéndose así su grado de imitación.

Son numerosos los autores que inciden sobre la complejidad de la reputación corporativa. Dollinger, Golden y Saxton (1997) señalan la multidimensionalidad del constructo. Por su parte, Fombrun (1996) postula que la reputación se desarrolla en el tiempo a través de un proceso social complejo que resulta difícil de imitar.

La reputación empresarial es un fenómeno complejo, y fruto de la misma puede ser la dificultad manifiesta para determinar la cantidad y momento de los beneficios que puede

generar para la empresa (Black, Carnes y Richardson, 2000). Según la versión de reputación ofrecida por Deephouse (2000), la reputación se desarrolla en el tiempo a través de un proceso social complejo que involucra a las empresas y a sus grupos de poder.

Además, el período de tiempo necesario para desarrollar una buena reputación de medios nos sugiere que posee la propiedad de “deseconomías en la compresión del tiempo” que reducirá, por tanto, el grado de imitación. En definitiva, la naturaleza social y compleja de la misma implica que puede ser difícil de imitar.

La íntima relación manifestada anteriormente entre la complejidad latente en la reputación y el efecto de la ambigüedad causal es apuntada por Roberts y Dowling (2002), al señalar que la reputación es compleja, así como que las fuentes de la misma son específicas de la organización, y es probable que estén asociadas con un elevado grado de ambigüedad causal, lo cual reduce las posibilidades de imitación por parte de los competidores.

Por todo lo comentado, el grado de complejidad de la reputación parece ser bastante elevado, siendo esta característica fuente de ventaja competitiva sostenida y de rentas empresariales superiores. La revisión de la literatura, así como la lógica de nuestro modelo de análisis, nos lleva a proponer la siguiente proposición que identifique elevadas tasas de complejidad.

*P1d: La reputación empresarial es una capacidad con un elevado grado de complejidad.*

La siguiente propuesta trata de determinar el proceso de acumulación o formación de la reputación empresarial. Como ya hemos indicado al proponer la propuesta relativa a la complejidad de la misma, esta característica además de impedir la imitación por parte de los competidores, al menos en el corto plazo, es también una consecuencia de la propia complejidad.

El primer estudio empírico que demostró la lentitud en la formación de la reputación fue el trabajo de Hall (1992), que fijaba en varios lustros el proceso de formación de la misma. Los estudios teóricos y empíricos que dan soporte a esta hipótesis han sido manifestados en la proposición 1d.

Ciertamente, resulta una hipótesis de trabajo inmediata y fácilmente contrastable, reforzando los supuestos de complejidad, complementariedad y especificidad de la reputación. En este sentido, se propone la siguiente proposición descriptiva sobre la reputación:

*P1e: La reputación empresarial es una capacidad de lenta acumulación*

Por último, en cuanto a la especificidad, señalar que la reputación empresarial, según Dierickx y Cool (1989), resulta de un proceso de acumulación interna a lo largo del tiempo, estando por tanto, sujeta a las circunstancias históricas únicas de la organización y de su entorno, donde se va formando. Según Hall (1992), es uno de los activos que más tiempo se tarda en conseguir. Para Grant (1991), la reputación de marca está asociada con la empresa que creó esta reputación, afectando negativamente a su valor un cambio en el estado de propiedad, y siendo por tanto, uno de los casos típicos de recursos específicos de las empresas, la cual impide, entre otras cuestiones, su libre transferencia en el mercado, o dificulta los procesos de sustitución o imitación. La especificidad también tiene mucho que ver con el grado de complementariedad de la reputación a la que más tarde aludiremos, suponiendo que mayores tasas de complementariedad o “coespecificidad”, devienen en un mayor grado de especificidad.

En este sentido, siguiendo los planteamientos del trabajo de Vicente-Lorente (2001), si la reputación resulta escasa o heterogénea en su dotación entre empresas y además se demuestra su carácter complementario, de manera inmediata podemos concluir que posee un elevado grado de especificidad. Esta característica es la que trataremos de contrastar en la siguiente proposición:

*P 1f: La reputación empresarial es una capacidad con un elevado grado de especificidad*

Las anteriores proposiciones tratan de demostrar que la reputación empresarial es valiosa, escasa, complementaria, compleja, específica y de lenta acumulación. El cumplimiento de las mismas supondrá, desde nuestra propuesta, que efectivamente estamos ante una capacidad estratégica o crítica, y por tanto, responsable del logro y sostenimiento de la ventaja competitiva, así como de la apropiación de las rentas que ésta genere.

Como ya comentamos con anterioridad, la reputación en la Teoría de Recursos y Capacidades ha tenido entre los teóricos un papel preponderante a la hora de ejemplificar lo que podría ser un recurso o una capacidad estratégica. De manera más concreta, Deephouse (2000), utilizando el conocido modelo de Barney (1991) llega a afirmar, teórica y empíricamente, que la *reputación en los medios* (una variante de la reputación empresarial) es escasa, valiosa, inimitable y sin sustitutos cercanos, siendo un recurso estratégico que incrementa el resultado de la banca comercial.

Otros trabajos empíricos que han utilizado principalmente como fuente de información los *ratings* de la revista *Fortune* llegan a conclusiones similares, teniendo la reputación un efecto positivo sobre el valor bursátil y sobre el resultado contable (McMillan y Joshi, 1997; Srivastava, McInish, Wood y Capraro, 1997; Vergin y Qoronfleh, 1998; Roberts y Dowling, 2002). A estos estudios deben añadirse otros que analizan la influencia de los rendimientos financieros pasados sobre la reputación actual (Sobol y Farrelly, 1988; Fombrum y Shanley, 1990; Hammon y Slocum, 1996, entre otros).

Uno de los trabajos empíricos más interesantes sobre reputación corporativa desde la perspectiva de recursos y capacidades se debe a Roberts y Dowling (2002). Estos tratan de modelizar sus efectos sobre el resultado financiero presente y futuro (medido por la rentabilidad sobre activos). Los resultados concluyen que existe una relación de causalidad que se mantiene en el tiempo, siendo ésta la principal aportación del trabajo, otorgando al mismo un carácter longitudinal, necesario desde nuestro marco teórico.

Lo comentado hasta el momento, siguiendo la lógica de la Teoría de Recursos y Capacidades, nos lleva a plantear que si la reputación empresarial es valiosa, escasa, complementaria, “socialmente compleja”, de lenta acumulación y específica de cada organización, será previsiblemente fuente de ventaja o éxito competitivo, cuestión que se ha tratado de justificar.

### 3. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se trató de contrastar empíricamente el potencial estratégico de la reputación empresarial. Merece destacar el esfuerzo realizado a la hora de delimitar conceptualmente y hacer operativos los principales criterios de evaluación estratégica que si bien tradicionalmente se identifican en la literatura, rara vez se trata de contrastar, cuestión fundamental para dotar de cohesión a la Teoría de Recursos y Capacidades y permitir su avance y consolidación.