



## **“Importancia y contribución de la reputación corporativa y la marca en los objetivos estratégicos de creación de valor de la organización.”**

Moreno Ramírez, Alvaro<sup>1</sup>  
amoreno.49@alumni.unav.es

### **Resumen**

En la actualidad los intangibles empresariales, tales como la reputación corporativa, la propiedad intelectual, patentes, formulas, logos, imagen corporativa, marcas comerciales, etc., son parte de la ecuación fundamental de la empresa para gestar su estrategia (Ashton, 2005). Siendo precisamente la reputación corporativa uno de los intangibles que ha atraído la atención, tanto en la academia como en la profesión, se puede definir como una construcción colectiva que describe las percepciones agregadas de los stakeholders sobre el desempeño (integral) de una organización<sup>2</sup>. Hay evidencia de que la creación de valor, que acorde a la teoría de la empresa es objetivo primal en las organizaciones, está fuertemente vinculada a dichos recursos intangibles (Arrighetti, Et al, 2014; Pike et al, 2005) como la reputación corporativa y las marcas que a su vez son considerados activos empresariales (Salinas, 2007) y que autores como Aaker, (1991) las llegan a considerar sinónimos, en especial con la marca corporativa. La importancia de la reputación en la creación de valor de las organizaciones ha sido objeto de varios estudios que han concluido que esta tiene relación con el desempeño financiero<sup>3</sup> la creación de valor a medio y largo plazo el valor de capitalización de las organizaciones, y el desempeño de su o sus marcas (Carreras Et al, 2013).

**PALABRAS CLAVE:** Reputación Corporativa, Creación de Valor, Intangibles, Marca, Teoría de la Empresa, Stakeholders

---

<sup>1</sup>Doctorando en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. Universidad de Navarra, Pamplona, España.

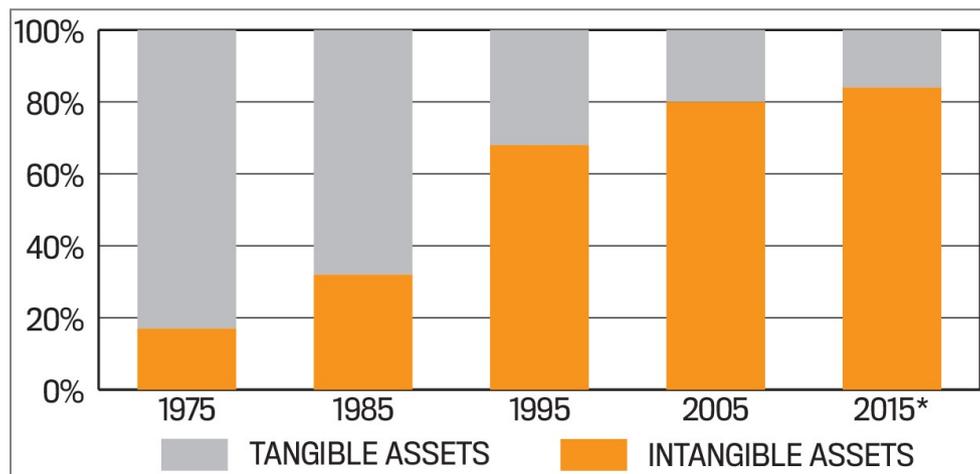
<sup>2</sup> Adaptación de Carreras Et al, 2013.

<sup>3</sup> No solamente con el desempeño financiero, sino con el desempeño integral de la organización.

## 1. Introducción

En la actualidad los intangibles empresariales, tales como la reputación corporativa, la propiedad intelectual, patentes, formulas, logos, imagen corporativa, marcas comerciales, etc., son parte de la ecuación fundamental de la empresa para gestar su estrategia. Hay evidencia de que la creación de valor en las organizaciones está fuertemente vinculada a dichos recursos intangibles, y en especial a las marcas; marca corporativa y marca comercial que además de ser intangibles, son activos empresariales (Salinas, 2007) siendo su importancia evidenciada en numerosos estudios (Itami y Roehl, 1987; Hall, 1992; Deephouse, 1997), estos intangibles tienen relación directa con el valor de capitalización de las organizaciones (McGuire et al, 1990; Nanda et al, 1996 y Roberts y Dowling, 1997). Kaplan y Norton, (2004) destacan el impacto de los intangibles en la creación de valor a medio y largo plazo en las empresas, así como su importancia estratégica.

**Figura 1. Activos Intangibles en el SyP 500**



Fuente: Brand Finance, 2015

Hoy en día, el peso de los intangibles en el valor de las compañías cotizadas es mucho mayor que hace veinticinco años. En un estudio realizado por Brand Finance<sup>4</sup> sobre los índices de capitalización bursátil de las mayores bolsas del mundo, los activos intangibles representan más del 75 % del valor del SyP 500 y del Ibex 35.

<sup>4</sup> Brand Finance es una consultora independiente de valoración de empresas. Asesora a las organizaciones con marcas, o aquellas con activos intangibles, sobre cómo maximizar su valor a través de la gestión efectiva de su marca y otros activos intangibles. <https://brandfinance.com/>

Durante la últimas 2 décadas, la comunicación de la organización con audiencias se ha considerado de suma importancia para una organización. Se ha convertido en un foco central de la estrategia corporativa. cualquier comunicación que hace una organización la vuelve más transparente y permite a los stakeholders apreciar sus operaciones más claramente, facilitando la mejora de su reputación corporativa (Bickerton, 2000). Así, la mejora en reputación corporativa otorga a las organizaciones una ventaja competitiva en un mercado cada vez más competitivo. La evidencia empírica sugiere que una buena reputación trae aumento de ventas, acceso a más y mejores mercados, y esto impactará sobre el desempeño y crecimiento de la empresa hasta la creación de valor.

## **2. Marco teórico y conceptual**

### **2.1. Definición de la reputación corporativa**

No existe consenso definitivo sobre la definición de reputación, hay tantas definiciones como perspectivas y enfoques de estudios la han abordado (Fombrum y Van Riel, 1998). Se ha sugerido una comprensión holística de la reputación corporativa percibida al definirla como la evaluación general de una empresa por parte de los interesados con respecto al manejo pasado, presente y futuro de las relaciones con los stakeholders, que refleja la capacidad y la voluntad y capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas de los stakeholders de manera continua.

Precisamente, uno de los intangibles que ha atraído más la atención, tanto en la academia como en la profesión, ha sido la Reputación Corporativa (RC). Hall (1993) observa que los CEOs reconocen a la reputación como uno de los activos intangibles más importantes, y recomienda que este tema reciba atención constante de la gerencia. Fombrun et al, (2000), sostienen que *“la reputación corporativa es una construcción colectiva que describe las percepciones agregadas de los stakeholders sobre el desempeño (integral) de una organización”*. Según el Foro de Reputación Corporativa, (2005), la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. De acuerdo a (Croft y Dalton, 2003) la reputación corporativa es *“la suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo”*. La reputación corporativa va más allá del

concepto de imagen, en tanto que la imagen puede crearse pero la reputación hay que saber ganársela. A pesar de que la reputación corporativa es uno de los intangibles más importantes de las empresas, viene siendo muy difícil medirla y por tanto, gestionarla.

El interés en la reputación corporativa ha aumentado durante la última década, principalmente debido al impacto en los cambios de la “confianza” de los stakeholders sobre los objetivos y el accionar de las corporaciones (Smaiziene y Jucevicius, 2009). Muchos administradores, aunque no saben exactamente que es, consideran a la reputación como uno de los indicadores más importantes para dirigir el futuro de una empresa (Fernández y Luna, 2007). Fombrun y Van Riel, (1996) describen siete dimensiones de la RC, abordadas por diferentes autores: económica (Ross, 1977; Grossman y Stiglitz, 1980), estratégica (Caves y Porter, 1977; Barney, 1986), marketing (Fishbein y Azjen, 1975; Petty y Cacioppo; Ashforth y Gibbs, 1990), contable (Scheutze, 1993; Lev y Sougiannis, 1996) y una visión integradora (Fombrun y Van Riel, 1996).

Aunque todas las definiciones son distintas, hay una serie de denominadores comunes:

1. La reputación es el resultado agregado de las percepciones de los stakeholders;
2. Las percepciones son el resultado del grado de satisfacción de las expectativas de estos grupos de interés,
3. Se construye en largo plazo y es influenciada por el pasado y presente de la empresa (Casado, Pélaez, & Cardona, 2014).

El primer denominador común lleva implícito, que cada Stakeholder tiene una percepción distinta sobre la compañía. Lo que concuerda con las ideas de (Balmer y Greyser, 2003) de que diferentes Stakeholders pueden tener distintas percepciones sobre la empresa.

Por lo tanto, teniendo una perspectiva de valor de los interesados y una visión utilitaria, la reputación es importante debido a los potenciales beneficios que ofrece desde diversas perspectivas que afectan el desempeño de las organizaciones con y sin fines de lucro. De acuerdo a (Whitmeyer, 2000), la reputación también es un reflejo de

los principios ético a los que las economías y corporaciones se adhieren y, por lo tanto, estos principios también son relevantes desde una perspectiva deontológica.

Desde el punto de vista de una empresa, una buena reputación conduce a numerosos resultados favorables, aunque la evidencia empírica sobre la relación entre la reputación (percibida) y las variables de resultado, como la adquisición de nuevos clientes, la ganancia de capital, el beneficio, la protección frente a crisis, etc., es escasa. Por lo tanto, se necesita más investigación para comprender el funcionamiento de la reputación en los mercados a fin de proporcionar una base más sólida para la acción empresarial en el dominio de la gestión de la reputación.

## 2.2. Dimensiones de la reputación corporativa

Figura 2. Dimensiones comunes de la reputación corporativa



Fuente: Adaptado del Informe Reprtrak Pulse España 2013.

El Reprtrak, comparte la visión de (Fombrun y Van Riel, 1990) que explican los factores de los que depende la reputación y que manifiesta que la reputación corporativa es una función de seis dimensiones:

La importancia de cada dimensión depende del sector de la empresa o de la naturaleza de sus productos (Friedman, 2009)..Para una empresa productora de bienes de consumo como por ejemplo puede ser Procter and Gamble, tiene mucha importancia tanto la calidad de sus productos como los medios de producción empleados en la

obtención de los mismos en su proceso lo que aportaría a la dimensión reputacional. (Alfaro, 2014) sostiene que la solvencia financiera y el comportamiento ético son los factores más importantes para el “atractivo emocional” y por ende la reputación, que los términos de los productos o servicios que ofrece. Siguiendo esta línea de pensamiento, los clientes a la empresa por la confianza depositada en ella, fruto de la experiencia o de su reputación en el caso de que no haya habido contacto previo. Así mismo los inversores y proveedores de capital de las empresas, tendrán muy en cuenta tanto la solvencia financiera como la capacidad de generar beneficio y las perspectivas de negocio.

### **2.3. Empresa, legitimidad y reputación corporativa**

La reputación es un activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación (Rao, 1994), e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad.

Ahora bien, a pesar de ser dos conceptos complementarios son cualitativamente muy distintos: la legitimidad es una variable flujo y la reputación es un activo stock, aquella se basa en símbolos y ésta en señales, si bien ambos aspectos son necesarios en la generación de percepciones (Goffman, 1969) y (Feldman y March, 1981). En la literatura se ha definido la legitimidad como la aceptación de la organización por parte del entorno y se la ha reconocido como un elemento esencial para la supervivencia y éxito de la empresa (Dowling y Pfeffer, 1975; Hannan y Freeman, 1977; Meyer y Rowan, 1977). La definición de legitimidad (DiMaggio y Powell, 1983; Koskova y Zaheer, 1999; Scott, 1995) que se adopta para esta investigación es la propuesta por los neoinstitucionalistas, porque, desde nuestro punto de vista, integra el contenido normativo y reglamentario de las anteriores (Parson, 1960), (Weber, 1968) y amplía a los aspectos cognitivos que para el estudio de la reputación resultan esenciales, de manera que la “legitimidad es la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, favorecedoras y apropiadas dentro del sistemas de normas, valores, creencias y definiciones construidos socialmente” (Suchman, 1995).

Cuanto más profundo y constante sea el proceso de legitimación, más fuerte será el vínculo que se establece entre las conductas pretéritas y las previsiones de comportamiento futuro. Se entiende que una empresa es legítima cuando hay congruencia entre las actividades de la organización y las expectativas de la sociedad.

## **2.4. Reputación, comunicación y marca**

La reputación no sólo mejora la imagen corporativa (Fombrum, 1996; Tran et al, 2015), también afecta otras variables como la comunicación, el posicionamiento, el desempeño financiero-económico, y el valor percibido de marca (Gotsi y Wilson 2001; Gianfranco y Beatty, 2007). Diversos estudios empíricos demuestran que la RC tiene una función concreta para el éxito empresarial debido a la relación directa reputación-valor (Carreras et al, 2013).

Estudios citados previamente destacan la fuerte vinculación entre RC y marca, Aaker, (1991) se refiere a la marca y a la RC como sinónimos. Según Salinas, (2007), hay al menos 6 líneas de pensamiento respecto a marca y RC: 1.- Marca equivale a identidad y reputación equivale a percepción: La marca es la impresión que da un símbolo y la RC es una actitud y sentimientos hacia la organización, 2.- Variables flujo vs. Stock: La marca es experiencia del consumidor y la RC es una percepción resultado de dicha experiencia, 3.- Enfoque contingente sobre la amplitud de la definición de la marca: Dependiendo del concepto de marca adoptado, la definición de RC se asimila a la marca, 4.- Enfoque contable: La marca es un activo, la RC no lo es, 5.- Diferentes audiencias: Se distinguen la marca y la RC en términos de sus audiencias, los consumidores definen la marca y los stakeholders la reputación (puede ser circular) y 6.- Marca y RC como sinónimos: Cuando se considera a la marca comercial como la marca corporativa.

## **2.5. Gestión reputacional**

### **2.5.1. Medición de la Reputación Corporativa**

Los estudios empíricos y aplicaciones prácticas requieren de métricas para variables de reputación corporativa por lo cual, una discusión que interesa en la actualidad es la definición de mejores mediciones, indicadores y modelos que permitan abordar la investigación aplicada (Barnett, Jermier, y Lafferty, 2006).

Las principales herramientas de medición reputacional utilizan fundamentalmente dos tipos de procedimiento: Los rankings y las league tables. Los rankings, más vinculados al desarrollo de proyectos por parte de consultores, se presentan como clasificaciones de mayor a menor y las league tables que permiten evaluar a las empresas en función de dimensiones configuradas por atributos. Como establecen (Carreras Et. Al, 2013) las métricas de reputación objetiva, como ocurre en el caso de Merco y Fortune AMAC o Fortune WMAC, entienden la reputación como un objeto real que tiene que ser representado de la forma más objetiva posible, sin embargo las evaluaciones subjetivas del grupo de interés, al agregar la perspectiva multistakeholder, como ocurre con RepTrak, al medir aquello que los colectivos clave opinan sobre una organización en particular, entiende la reputación como un fenómeno psicosocial, como las actitudes colectivas de los grupos de interés que se convierten en conductas.

**Tabla 1: Tipología de métricas de reputación corporativa: MERCO vs REP**

<b>Métrica de reputación objetiva</b>	<b>Métrica de evaluación subjetiva</b>
Auditoría o valoración procedente de públicos expertos.	Punto de vista subjetivo de los grupos de interés.
Reputación como un objeto real.	Reputación como fenómeno psicosocial.
“Pretenden ser una fuente de información fiable que indica a las empresas en qué grado han conseguido alcanzar los criterios necesarios de una buena reputación” (Carreras Et., al 2013, p.346)	“La conducta de valor del grupo de interés no depende de la divulgación de auditorías fiables de reputación sino de la forma en la que el colectivo conoce esta información y la interpreta” (Carreras Et., al 2013, p.347)
<b>Merco</b>	<b>RepTrak</b>

Fuente: Tomado de (Pallares y López 2017)

En el ámbito académico, destaca el estudio de casos en el área de las ciencias sociales como herramienta de investigación fundamental de medición de la reputación corporativa, así como la inclusión de los cuadros de mando propios para la medición ad hoc de la reputación de las compañías.

Parte de los trabajos desarrollados hasta el año 2000 sobre medidas de reputación corporativa adolecen de debilidades metodológicas y conceptuales fundamentales por lo que es esencial referirse al Reputation Quotient (RQ) una metodología para la medición de la reputación corporativa que proviene de 20 atributos propuestos por (Fombrun, Gardberg, y Sever, 2000), aunque perfectible, debido a su aceptación generalizada es base de otros desarrollos aplicados como los índices o rankings de reputación corporativa, como el (MERCO) del Monitor Empresarial de

Reputación Corporativa, el ranking de la revista Forbes o el RepTrak, estos 2 últimos desarrollados por el Reputation Institute, sin embargo una crítica a estos rankings es que su metodología de elaboración invisibiliza las PyMES y a otras audiencias que conceptualmente están incluidas dentro de los stakeholders en los modelos de reputación corporativa (Pallarés Renau y López Font, 2017).

## **2.6. Reputación y Creación de valor**

### **2.6.1. Creación de valor en la firma**

La literatura económica refleja un controvertido debate entre las diferentes teorías económicas con relación a los objetivos de la empresa. Cada perspectiva ha enriquecido las aportaciones anteriores adaptándose a las nuevas circunstancias del entorno económico y acercándose a una descripción más realista de la problemática empresarial.

Los estudios de la firma basados en los supuestos del mecanicismo clásico, en su olvido de la dimensión más intelectual y humana de los miembros integrantes, identifican a la empresa con una sola persona individual, el propietario, presuponiendo, en consecuencia, la coincidencia de intereses de todos los participantes en la maximización del beneficio. La unidad en los objetivos empresariales comienza a resquebrajarse con la constatación de la tesis de separación entre propiedad y control (Berle y Means, 1932), lo que llevó a estudiar los problemas de incentivos que surgen de la toma de decisiones en la organización cuando es competencia exclusiva de los directivos no accionistas (Fama, 1980), y al desarrollo de las teorías gerencialistas (Baumol, 1971; Williamson, 1963; Marris, 1963), que reconocen la preponderancia en la empresa de los objetivos del gerente, los cuales se concretan en la búsqueda de la maximización del crecimiento. Sin embargo, si tenemos en cuenta, como argumenta la Teoría de la Agencia, los mecanismos de gobierno que regulan la relación entre la propiedad y la dirección y el desarrollo de los mercados de capitales como mecanismo de supervisión de la actuación de los directivos (Rappaport, 1998), la balanza busca un equilibrio entre los objetivos de los propietarios y de los gerentes. Por último, la ampliación de esta perspectiva contractual introduce todos los participantes y sus objetivos particulares en el análisis, nos lleva a la búsqueda de un objetivo integrador que aúne los objetivos individuales en conflicto, que se concreta en la creación de valor.

La creación de valor desde la óptica económica-financiera y de desempeño empresarial es la adición de riqueza generada por la empresa para sus accionistas al entregarles una rentabilidad consistente y sostenida, mayor que el costo de los recursos utilizados.

Así mismo, las finanzas definen la maximización de la riqueza de una empresa como el proceso de optimizar el precio de sus acciones. Ello ocurre por el acierto en la selección de las inversiones y la buena ejecución de las decisiones que consulten el interés de los dueños (Copeland, Weston, 1992). Sin embargo, el primer paso para maximizar la riqueza es adicionar valor. El “*valor*” tiene diferentes acepciones de acuerdo con el lenguaje (contable, financiero mercantil, legal o económico) que se utilice. Algunas definiciones se orientan hacia los valores en libros, de liquidación, impositivos, de reemplazo, de mercado, intrínseco, continuo, terminal o residual y valor económico (Barberis y Thaler, 2002).

La reducción de la unidad de análisis, propuesta por la “*Teoría de la Agencia*”, permite realizar un análisis más detallado y realista del funcionamiento interno de la empresa, permite reconocer a todos los aportantes de recursos y sus propios intereses sobre la misma. De hecho, desde esta perspectiva se puede afirmar con cierta rotundidad que “las organizaciones, como entramados contractuales que son, viven sin tener en sí mismas objetivo propio. Atribuirles objetivos es tan inapropiado como atribuírselos al mercado: ambas realidades son sistemas de relaciones contractuales en busca del equilibrio. Sólo las partes contratantes poseen propiedades antropomórficas, como objetivos o responsabilidad” (Arruñada, 1996: 48).

Desde este punto de vista se ve a la empresa como una coalición de individuos con intereses propios, entre los que se incluyen: los accionistas, cuyo objetivo principal es el beneficio; la alta dirección, con objetivos que abarcan salario, retribuciones no monetarias, fondos de libre disposición, prestigio y poder; los empleados, interesados en sus salarios, condiciones de trabajo y seguridad en el empleo; los clientes, con objetivos de calidad, seguridad y precio; los proveedores, interesados en el cumplimiento de plazos de cobro y el respeto hacia las inversiones específicas, y la Administración pública y la sociedad en general, que también pueden jugar su papel (Grant, 1995; Cuervo, 1996)

Por tanto, la generación de riqueza para los accionistas pasa por la satisfacción de los objetivos del resto de los aportantes de recursos y, a la vez, el cumplimiento de las demandas de las partes involucradas depende de la creación de valor (Andrés, 1998). Así pues, el propio interés impone a los accionistas, y al resto de los participantes, en aras a maximizar el valor de sus derechos en la empresa, colaborar activamente en la tarea común de creación de valor (Rappaport, 1998).

### **2.6.2. Creación de valor y reputación corporativa**

La relación de la reputación corporativa y la creación de valor se han estudiado ampliamente encontrándose en su mayoría relaciones positivas. La mayoría de los estudios empíricos indican que la reputación crea valor se basan en el RBV (Resource-Based View) de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002; Anderson y Smith, 2006; Boyd et al., 2010; Smith y Wang 2010) y este “valor reputacional” se deriva de las interconexiones, esto genera ventajas competitivas y una superioridad en el desempeño empresarial, especialmente en el desempeño financiero y la rentabilidad (Barney, 1991; Boyd et al., 2010; Lee y Roh 2012). Sánchez y Sotorrio, (2007) mostraron que la relación entre reputación y desempeño financiero es positiva pero no necesariamente lineal, identificando, además, que las empresas tienen un límite de beneficio económico a través del crecimiento de la reputación. Walker, (2010) identifica varias formas en que la reputación puede crear valor, al reducir los costos de la empresa; permitir a las empresas cobrar precios superiores; atraer candidatos, inversores y clientes; aumento de la rentabilidad; creando barreras competitivas; y aumentando la probabilidad de que las partes interesadas se contraigan con la empresa.

En los últimos 30 años, las empresas han mostrado un interés creciente en integrar los aspectos sociales en sus estrategias con el objetivo de lograr un desarrollo sostenible. Este proceso se origina a partir de la creencia de que una estrategia social o responsabilidad social corporativa (CSR)<sup>5</sup> proporciona un aumento en la reputación lo que trae consigo una mejora en el desempeño de la empresa, formando así el paradigma central de la creación de valor y la reputación de la empresa. En este paradigma, un

---

<sup>5</sup> La responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial (RSE) o inversión socialmente responsable, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

objetivo prioritario ha sido probar la relación entre la reputación y la creación de valor en la firma.

Trabajos de investigación con este objetivo (Alexander y Bucholz, 1978; Belkaoui, 1976; Clarkson, 1995; Harrison y Freeman, 1999; Moore, 2001; Preston y Bannon, 1997; Simpson y Kohers, 2002; Vance, 1975; Waddock y Graves, 1997) proporcionaron evidencia empírica sobre la existencia de una relación directa entre las dos variables, aunque sin resultados concluyentes, por lo que se siguieron desarrollando estudios teóricos más completos (Neville et al., 2005; Russo y Fouts, 1997; Ullmann, 1985), que incorporan y testean más variables que puedan determinar esta relación.

También los inversores institucionales y gestores de carteras están cada vez más interesados por el impacto bursátil de la reputación corporativa y por saber si puede aumentar el valor de mercado de la compañía. Concretamente, cuando los agentes económicos toman sus decisiones de inversión en bolsa tratan de colocar el capital en las empresas con mejores perspectivas de futuro. En este sentido, la reputación corporativa nos anticipa la capacidad que va a tener la empresa de acceder a recursos de calidad superiores en condiciones favorables, por lo que puede ser entendida como un indicador de la generación de valor para la empresa y sus accionistas.

Sin embargo, la evidencia empírica previa que analiza la naturaleza de la relación entre reputación corporativa y creación de valor para el accionista tan sólo ha validado el impacto positivo cuando las muestras analizadas correspondían a empresas norteamericanas (Cordeiro y Sambharya, 1997; Black et al., 2000; Riahi-Belkaoui, 2004; Jiao, 2010), mientras que el análisis efectuado en otros países como Alemania (Dunbar y Schwalbach, 2000), Dinamarca (Rose y Thomsen, 2004) o Australia (Inglis et al., 2006) no proporciona evidencia de un impacto significativo. Esto puede ser debido a una serie de limitaciones como son el uso de variables inadecuadas para medir el valor de mercado de la empresa (Dunbar y Schwalbach, 2000), la especificación de modelos simplistas que proporcionan estimaciones no robustas que pueden dar lugar a falsos resultados (Rose y Thomsen, 2004) y el empleo de bases de datos que muestran una mínima variabilidad en cuanto a las características subyacentes de las compañías (Inglis et al., 2006).

Una revisión de las diferentes propuestas teóricas sobre la relación entre el la creación de valor y la reputación corporativa ofrece argumentos para todas las posibilidades, positivas, neutrales o negativas, entre las cuales las más relevantes son (Waddock y Graves, 1997):

**Positiva:** esta perspectiva propone que existe una tensión entre los costos explícitos de la compañía (por ejemplo, los pagos a los tenedores de bonos) y sus costos implícitos a otros agentes (por ejemplo, costos de calidad del producto o costos ambientales). Por lo tanto, una empresa que trata de reducir sus costos implícitos mediante actos socialmente irresponsables incurrirá en mayores costos explícitos, resultado de una desventaja competitiva (Cornell y Shapiro, 1987).

**Neutral:** Una negación de la existencia de cualquier tipo de relación, ya sea positiva o negativa, entre el desempeño social y financiero. Los autores que sostienen este punto de vista (Ullman, 1985) argumentan que hay tantos factores o variables que intervienen entre social y que no hay razón para la existencia de ninguna relación entre las dos variables, excepto posiblemente por casualidad, que, juntas con los problemas de medición que han plagado la investigación, puede haber enmascarado cualquier relación de este tipo.

**Negativa:** justificada por el hecho de que las compañías que se comportan de manera responsable se encuentran en desventaja competitiva, ya que incurren en costos que de otra forma evitarían o podrían pasar a otros agentes (por ejemplo, clientes o gobierno).

## **2.7. Reputación corporativa y creación de valor creado por la empresa**

No se puede olvidar que la reputación, como ya se anticipó en párrafos anteriores, es un producto de construcción y validación social (Fombrun y Rindova, 1994), que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, entendiendo que las organizaciones son legítimas cuando son aceptadas por el entorno que las rodea. Desde un punto de vista económico, y particularmente en el ámbito conceptual en que nos situamos, parece adecuado atribuir al marco institucional como consignatario de los criterios por los que la empresa va a ser evaluada. Esta definición evoca la legitimidad como una condición que se genera cuando la empresa respeta el marco institucional en

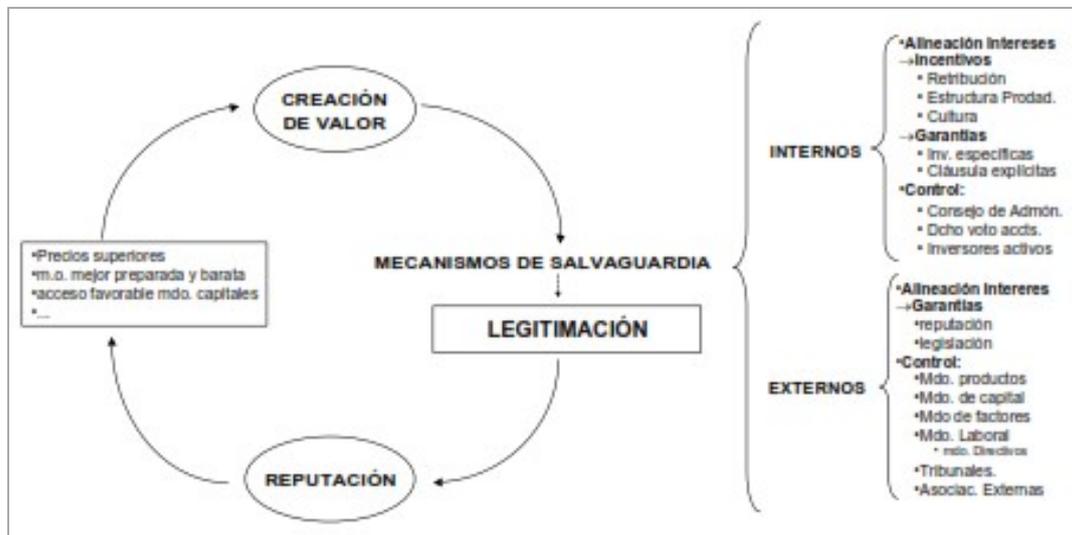
el que se encuadra. Por tanto, la legitimación implica un proceso dinámico por el cual la empresa busca perpetuar su aceptación, evolucionando de forma acompasada con los cambios en las normas y valores sociales (Carroll, 1996). En consecuencia, la reputación corporativa es la percepción, a lo largo del tiempo, de que la empresa mantiene una actitud legítima con todos y cada uno de sus participantes, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa.

Cada una de las decisiones que toma la gerencia en nombre de la empresa afecta a las condiciones de explotación de cada uno de los recursos y a su potencial contribución a la creación de ventajas competitivas, en este sentido, suponen un continuo reparto del valor creado por la empresa. La dirección puede utilizar de forma oportunista la posición privilegiada que tiene en la toma de decisiones e inclinar la distribución del valor a su favor, o al de algunos propietarios de recursos y perjudicar otros, que no conseguirán satisfacer sus expectativas. La distribución del valor siguiendo criterios distintos al de legitimidad será percibida por los participantes afectados y el mercado, lo cual provocará la huida de los participantes desfavorecidos actuales y el rechazo de los potenciales. Es más, este incumplimiento de los contratos (explícitos e implícitos) de la empresa con uno de sus participantes les llevará a otros a dudar del respeto a sus cláusulas implícitas.

Para garantizar su legitimidad, y la consiguiente reputación de la organización, la empresa puede dedicar recursos para crear mecanismos de salvaguardia que reduzcan el conflicto y faciliten la transparencia informativa que evita el desincentivo hacia el comportamiento honrado. De esta forma, se reducen las posibilidades de comportamientos oportunistas por parte de los gerentes con el resto de los propietarios de recursos, a corto y medio plazo, y se favorece la cooperación. Por medio de estas salvaguardias internas, la empresa debe promover el respeto a la legislación, obligada en última instancia por los tribunales, e incluso ir más allá y diseñar los mecanismos internos precisos para inducir a la dirección hacia decisiones y políticas que favorezcan la reputación de la empresa y la sitúen en una posición privilegiada en los mercados de factores, productos y capitales, que ejercen el control definitivo de la empresa. Este control del mercado se ve facilitado por colectivos que han desarrollado estructuras que facilitan la acumulación y el análisis de información y favorecen el proceso de legitimación, algunos ejemplos pueden ser las agencias de calificación de deuda, las

asociaciones de consumidores, los sindicatos o las asociaciones ecologistas, que dando publicidad a la información que detentan, fomentan el equilibrio de información y, por ende, la honestidad en los contratos.

Figura 3. Reputación producto del proceso de legitimación de la empresa



Fuente: Elaborado a partir de (Quevedo et al, 2005)

Ciertas actividades de los participantes pueden ser observadas como un proceso de ratificación. Cuando los prestamistas conceden una petición a la empresa, cuando un consumidor compra los productos de la compañía y los empleados deciden seguir trabajando en la misma, están dando, al menos, un voto parcial de confianza a la dirección (Brummer,1991). Posteriormente, en el desarrollo de la relación contractual, aparecen externalidades a la propia transacción que favorecen el proceso de legitimación de la empresa y reputación de la misma, o la entorpecen. En la parte derecha del gráfico 8 se muestra la legitimidad de los repartos del valor creado en la empresa, favorecida por los mecanismos de salvaguardia, internos y externos, de las relaciones contractuales que tienen lugar en la empresa, como un paso intermedio en la relación entre creación de valor y reputación.

### 3. Propuesta

En relación a lo descrito, esta propuesta pretende aportar un análisis de la importancia de la gestión estratégica de la RC en la creación de valor en las organizaciones desde una perspectiva holística, haciendo énfasis en la relación con el concepto de marca como variable mediadora.

### 3.1. Objetivos de investigación

#### 3.1.1. Objetivo general:

Analizar la contribución de la reputación corporativa a la creación de valor de la empresa y al capital marca (Equity Brand) desde la perspectiva de la teoría de la empresa mediante la comparación de la marca corporativa y marcas comerciales.

#### 3.1.2. Objetivos específicos:

- Identificar las variables pertinentes en el modelo planteado para medir el impacto de la reputación corporativa sobre la creación de valor
- Evaluar las relaciones entre los constructos reputación corporativa, creación de valor, capital marca y marca corporativa en el contexto de las hipótesis del estudio.
- Comparar el efecto de los cambios reputacionales entre compañías identificadas con marca corporativa y marca comercial

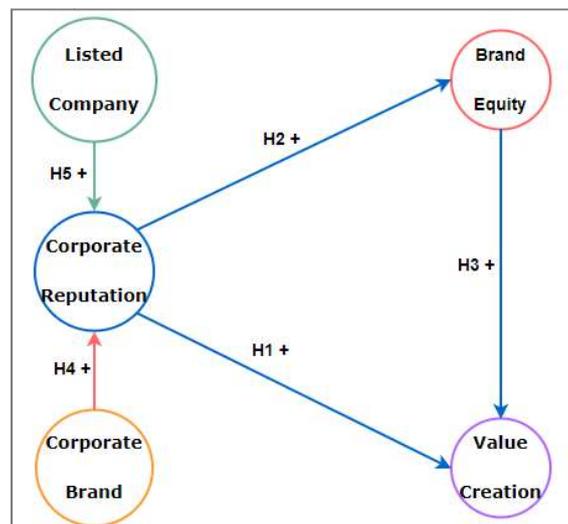
Tabla 2: Constructos para el diseño de investigación según la teoría

Nombre del constructo	Variables independientes	Variables moderadoras	Variables dependientes
Reputación corporativa	X		
Creación de valor			X
Capital marca			X
Marca corporativa		X	
Empresa cotizada		X	

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Hipótesis de trabajo

Figura 4. Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

**Hipótesis general H0:** La gestión estratégica e integrada de la reputación corporativa contribuye a la creación de valor en la organización (Share Holders) y la mejora del capital marcario (Equity Brand) de la empresa.

**Hipótesis específicas:**

H1: La reputación corporativa de la organización aumenta la creación de valor independiente de su repartición.

H2: La reputación corporativa de la organización aumenta su capital marcario.

H3: La mejora del capital marcario aumenta la creación de valor independiente de su repartición.

H4: Los consumidores de marca corporativa (corporate brand/ brand name) perciben mayor reputación corporativa respecto a consumidores marca comercial (trademark).

H5: La apertura de empresas a mercado de valores influye positivamente en su reputación

**Tabla 3: Hipótesis, constructos y direccionalidad**

Hipótesis	Constructo # 1	Constructo # 2	Direccionalidad
H <sub>1</sub>	Reputación corporativa	Creación de valor	(+)
H <sub>2</sub>	Reputación corporativa	Capital marca	(+)
H <sub>3</sub>	Capital marca	Creación de valor	(+)
H <sub>4</sub>	Marca corporativa	Reputación corporativa	(+)
H <sub>5</sub>	Empresa cotizada	Reputación corporativa	(+)

Fuente: Elaboración propia

**4. Metodología**

La metodología de la investigación se abordará desde un enfoque cuantitativo (Black, 1999) y cualitativo (Merriam y Tisdell, 2015). El planteamiento de la metodología y tratamiento de datos se basa basado principalmente (hasta el momento) en los trabajos de Srivastava et al., 1997; Cordeiro y Sambharya, 1997; DeepHouse, 1997; Robert y Dowling, 1997 y 2002; Devine y Halpern, 2001; Salinas, 2007; Salinas y Ambler, 2009; Geller, 2014 y las aplicaciones de los trabajos de DeQuevedo,2003; De Quevedo et al, 2005; Fernández y Luna, 2007; Miralles et al, 2014; Lopes et al., 2015.

#### **4.1. Obtención y manejo de datos**

La metodología de la investigación se abordará desde un enfoque cuantitativo (Black, 1999) y cualitativo (Merriam y Tisdell, 2015). Para el análisis cuantitativo se aplicará se aplica un enfoque de método mixto secuencial, los datos se recogerán del informe MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) que favorable y consistentemente se viene realizando en Ecuador desde 2011, cuestionario a stakeholders y data empresarial de la autoridad de control

#### **4.2. Técnicas de trabajo**

La información obtenida se tratará mediante “*análisis de correlación*” que permita validar/seleccionar variables iniciales para un modelo de ecuación estructural (SEM) de mínimos cuadrados parciales (Lowry, P. B., y Gaskin, J. 2014) junto con un (o más de uno) modelo(s) econométricos de regresión como el “*modelo de precios hedónicos para valoración de marcas*” (Sander, 1995; Raboy y Wiggins, 1997; Zimmerman et al., 2001 & Boos, 2003) o el “*modelo de variación de valor de la empresa ante variaciones del valor (percibido o total) de la marca o reputación corporativa*” (Srivastava et al., 1997). Se analizarán impactos relevantes de la reputación corporativa en la creación de valor y en el capital marcario (Equity Brand), considerando los casos de empresa marca corporativa y empresa con marcas comerciales evaluando sus implicaciones esperando validar/descartar en las relaciones planteadas en las hipótesis sobre la reputación corporativa con la creación de valor y la estrategia de capital marcario; diferenciación y posicionamiento de marca comercial y corporativa ante cambios (ausencia y presencia) de las anteriores variables. Las variables de control se están definiendo y van en el modelo conceptual, he revelado la presencia de las empresas en mercado de valores y de momento están en discusión: 1.- Tamaño de la empresa, 2.- Sector de la empresa y 3.- La internacionalización de la misma.

## Bibliografía

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Nueva York: The Free Press.
- AASB. (2001). *Accounting for Intangible Assets*. Agenda Paper 9.4.
- Ahmad, S., Allen, T., Anholt, S., Anne, B. T., Barwise, P., Blackett, T., . . . Smith, S. (2003). *Brands and Branding*. (R. Clifton, y J. Simmons, Edits.) London: The Economist.
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Lid Editorial.
- American Marketing Association. (2018). Term Definition "Brand". Obtenido de AMA Dictionary: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=BydLetter=B>
- Anderson, J. C., and G. W. Gerbing. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach." *Psychological Bulletin* 103 (3)
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 121-212.
- Arrighetti, A., Landini, F., & Lasagni, A. (2014). Intangible assets and firm heterogeneity: Evidence from Italy. *Research Policy*, 43(1), 202-213.
- Ashton, R. H. (2005). Intellectual capital and value creation: a review. *Journal of accounting literature*, 24, 53.
- Aznar, J., Cayo, T., y Arturo, L. (2017). *Valoración de intangibles, marcas y patentes. Métodos y Casos Prácticos*. Santiago, Valencia: Editorial Ardiles, Editorial Universitat Politècnica de València.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., y Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 26-38.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Black, T. R. (1999). *Doing Quantitative Research in the Social Sciences: An Integrated Approach to Research Design, Measurement and Statistics*. Londres, California: SAGE.
- Boos, M. (2003). *International Transfer Pricing: The Valuation of Intangible Assets*. La Haya: Kluwer Law International.
- Brand Finance. (2015). *Global Intangible Finance Tracker (GIFT) 2015*. Sidney: Brand Finance y CIMA.
- Caves, R., & Porter, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 421-434.
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Corporate reputation (Vol. 1)*. LID Editorial.
- Chen, C. C. M., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Dennis, C. (2017). Investigating the Uses of Corporate Reputation and Its Effects on Brand Segmentation, Brand Differentiation, and Brand Positioning: Evidence from the Taiwanese Pharmaceutical Industry. *International Studies of Management & Organization*, 47(3)
- Cravens, K. S., y Guilding, C. (julio-agosto de 1999). Strategic Brand Valuation: a Cross-functional Perspective. *Business Horizons*, 42(4).
- Damodaran, A. (Julio de 2006). *Dealing with Intangibles: Valuing Brand Names, Flexibility and Patents*. Social Science Research Network (SSRN):
- Deephouse, D. (1997). The Effect of Financial and Media Reputations on Performance. *Corporate Reputation Review*, 1(1).
- De Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor: una relación circular*. Thomson.
- Do Rosário Cabrita, M., & Vaz, J. L. (2005). Intellectual capital and value creation: Evidence from the portuguese banking industry. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(1), 11-20.
- Fernández, P. (23 de enero de 2018). *Valoración de marcas e intangibles*. Obtenido de SSRN: [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID3107887\\_code12696.pdf?abstractid=975471](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3107887_code12696.pdf?abstractid=975471)
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., y Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*, 241-255.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1996). *The Reputational Landscape*. *Corporate Reputation Review*, 5-13.
- Fombrun, C. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

- Foro de Reputación Corporativa. (Diciembre de 2005). Introducción a la Reputación Corporativa. Recuperado el 14 de 04 de 2018,
- Grant Thornton. (2013). Intangible assets in a business combination identifying and valuing intangibles under IFRS 3. Wales: Grant Thornton International Ltd.
- Gianfranco, W., and S. E. Beatty. 2007. "Customer-based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation." *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (1):127-43
- González, J. (12 de Julio de 2012). Las 7 dimensiones del branding: VI. El capital de marca. Obtenido de Think y Sell: <https://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-vi-el-capital-de-marca/>
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*, 6(1), 24-30.
- Haig, D. (2001). Make Brands Make their Mark. Obtenido de International Tax Review: [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 135-144.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- Hsu, K. T. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan. *Journal of business ethics*, 1-13.
- Itami, H., y Roehl, T. (1987). Mobilizing invisible assets. Cambridge: Harvard University Press.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.
- Lasinski, M. (2002). Valuation of Intellectual Property Assets in Mergers and Acquisitions. En L. Bryer, y M. Simensky (Edits.), *Intellectual Property Assets in Mergers and Acquisitions*. Nueva York: Wiley y Sons.
- Loneragan, W. (1998). *The Valuation of Businesses, Shares and Other Equity* (Tercera edición ed.). Business and Profesional Publishing.
- Marketing Science Institute. (1990). *Research Priorities 1990-1992*. Cambridge MA.: Marketing Science Institute.
- McGuire, J., Schneeweis, T., y Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or results of firm performance. *Journal of Management*, 167-180.
- Miralles, J. L., Miralles, M. d., y Daza, J. (2014). Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. *Universia Business Review*, 16-33.
- Motameni, R., y Shahrokhi, M. (1998). Brand Equity Valuation: a Global Perspective. *The Journal of Product and Brand Management*, 7(5), 275.
- O'Sullivan, A., y Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Pallarés Renau, M., y López Font, L. (2017). Merco y RepTrak Pulse Qualitative comparison of attributes, variables and public. *ICONO* 14, 15(2), 235-255.
- Pike, S., Roos, G., & Marr, B. (2005). Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, 35(2), 111-124.
- Roberts, P., y Dowling, G. (1997). The value of a firm's corporate reputation: How reputation helps attain and sustain superior profitability. *Corporate Reputation Review*, 72-75.
- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas: revisión de enfoques, metodologías y proveedores*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Salinas, G., y Alloza, Á. (2015). Efecto de la marca y la reputación en el valor de la empresa. *Estrategia financiera*, 48-53.
- Seetharaman, A., Nadzir, Z., y Gunalan, S. (2001). A Conceptual Study on Brand Valuation. *The Journal of Product and Brand Management*, 243.
- Simkovic, M. (2017). The Evolution of Valuation in Bankruptcy. *American Bankruptcy Law Journal*, 91(2), 299-310.
- Webster, E., y Jensen, P. H. (2006). Investment in Intangible Capital: An Enterprise Perspective. *The Economic Record*, 82(256), 82-96.
- Woodward, C. (2003). *Valuing Intangible Assets and Impairment Testing in the Pharmaceuticals Industry*. Obtenido de Price Waterhouse Coopers.