



FACULTAD CC.EE.

¿EN QUÉ MEDIDA REPERCUTEN LAS ACCIONES
SOCIALES LLEVADAS A CABO POR LAS EMPRESAS
EN SU IMAGEN DE MARCA?

Autor: Jorge Cabeza Carrascosa

Director: José Luis Fernández Fernández

Madrid

Junio 2014



¿EN QUÉ MEDIDA REPERCUTEN LAS ACCIONES SOCIALES LLEVADAS A CABO POR LAS EMPRESAS EN SU IMAGEN DE MARCA?

DEDICATORIAS Y NOTAS DE AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo quiero agradecer de forma humilde el apoyo de todas las mujeres y hombres que han contribuido en mi formación profesional, académica y sobre todo humana. Ya que no sería la misma persona sin todos ellos. En especial también quiero dar las gracias por toda la ayuda aportada a mi director de Trabajo de Fin de Grado José Luis Fernández. Sin olvidarme de todos los profesores que en mayor o menor medida me han ayudado en la realización del mismo.

Además con este trabajo quiero terminar mi grado en Administración y Dirección de Empresas aportando un estudio coherente e interesante en el mundo empresarial actual, por ello he puesto todo mi esfuerzo durante meses en la elaboración del mismo.

ÍNDICE GENERAL

1.	RESUMEN / ABSTRACT / PALABRAS CLAVE /KEY WORDS.....	Pg 5
2.	INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	Pg 6
	2.1.- Propósito general de la Investigación.....	Pg 6
	2.1.1- Enmarcación del tema.	
	2.1.2- Justificación del tema.	
	2.2. Objetivos.....	Pg 8
3.	REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	Pg 10
	3.1. Concepto de reputación de marca o empresarial.....	Pg 10
	3.1.1- Reseñas previa	
	3.1.2- Breve definición de Reputación Empresarial y de otros conceptos relacionados.	
	3.1.3- Clarificación terminológica.	
	3.2. La reputación Empresarial.....	Pg 12
	3.2.1- La importancia de la Reputación Empresarial y su creación de valor.	
	3.2.2- La nueva Reputación Empresarial y sus características.	
	3.3. Evolución del concepto de Reputación Empresarial a lo largo de la historia.....	Pg 14
	3.3.1- Reputación Corporativa ¿Qué percibimos hoy?	
	3.4. Características de la Reputación Empresarial.....	Pg 17
4.	METODOLOGÍA.....	Pg 20
	4.1. Modelización de la Reputación Empresarial.....	Pg 20
	4.2. Diferentes métricas de la Reputación Empresarial.....	Pg 21
	4.2.1- Métricas de la reputación objetiva.	
	4.2.2- Métricas de la reputación subjetivas.	
	4.3. Carácter estratégico de la Reputación Empresarial.....	Pg 29
	4.4. Exposición de casos.....	Pg 30
	4.4.1- Perfumerías Marionnaud.	
	4.4.2- Supermercados Ahorramás.	
5.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	Pg 36
	5.1. Conclusiones.....	Pg 36
	5.1.1- Perfumerías Marionnaud.	
	5.1.2- Supermercados Ahorramás.	
	5.2. Conclusiones generales.....	Pg 39
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	Pg 40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico 1: Términos empleados para la Reputación Empresarial.....Pg 12
2. Gráfico 2: Diferentes dimensiones de la reputación empresarial.....Pg 18
3. Gráfico 3: Conductas de valor generadas en los grupos de interés.....Pg 30
4. Gráfico 4: Ventas y recursos del sector de la distribución.....Pg 38
5. Gráfico 5: Evolución de las ventas anuales.....Pg 39

GLOSARIO

Se elabora a continuación un glosario con los acrónimos empleados en el presente trabajo con el fin de ayudar a la comprensión del lector. Aunque cada uno de ellos esta comentado y explicado en su parte correspondiente.

<u>ACRÓNIMO</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
RE	Reputación Empresarial
RC	Reputación Corporativa
ACSI	American Customer Satisfaction Index
MERCO	Monitor Empresarial de Reputación Corporativa
AMAC	The Most Admired Companies in America
MT	Management Today
AB	Asian Business
UCM	Universidad Complutense de Madrid
RQ	Reputation Quotient

1- RESUMEN / ABSTRACT / KEY WORDS

RESUMEN

Este trabajo analiza la repercusión que tienen las acciones sociales llevadas a cabo por las empresas en su imagen de marca. Tras el análisis de dos casos de estudio de empresas en España se concluye que la relación entre llevar a cabo acciones sociales y el aumento o disminución de imagen de marca depende en mayor medida de las circunstancias particulares de las empresas que del buen funcionamiento de las iniciativas corporativas. Como contribución a este necesario debate, se ofrece una opción de seguimiento de la realización de acciones sociales y su contribución a la imagen de marca, ya que no se determina una conclusión completamente exacta.

Palabras clave: repercusiones, acciones sociales, imagen de marca, iniciativas corporativas.

ABSTRACT

This paper analyzes the impact they have social actions undertaken by companies in their brand image. After analyzing two case studies of companies in Spain concluded that the relationship between carrying out social actions and the increase or decrease in brand image depends more on the particular circumstances of the companies that the proper functioning of the initiatives corporate. As a contribution to this necessary debate, a study tracking option for conducting social operate and its contribution to the brand image is provided, as not a completely accurate conclusion is determined.

Key words: impact, social shares, brand image, corporate initiatives.

2- INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

2.1- PROPÓSITO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación académica está orientado a tratar dos objetivos de gran importancia para el desarrollo de todo tipo de empresas: cómo y en qué medida afectan a la reputación de marca de una determinada empresa todas las inversiones llevadas a cabo en acciones sociales y de ayuda.

2.1.1- Enmarcación del tema

Desde hace algo más de dos décadas, en el mundo de la empresa, ha cobrado gran importancia la reputación de la marca, debido en gran parte a la necesidad imperiosa de diferenciarse de los competidores. Ya que dos empresas pueden dedicarse al mismo negocio, a vender el mismo producto, etc; pero una de ellas puede ser más valorada por la reputación que posee y que se ha ganado a lo largo de su existencia.

No obstante, hay que sumarle los grandes avances en marketing que han elevado a las empresas a un ente o significado más profundo y que llega más allá de su nombre, logotipo, marca, etc. Por ello la reputación empresarial se ha convertido en un gran objeto de estudio, puesto que los mecanismos o el proceso para conseguir más prestigio o reputación se siguen considerando una “caja negra”.

2.1.2- Justificación del tema

Justificación académica

Los estudios pioneros sobre la reputación en el mundo empresarial datan de la década de los cincuenta con un artículo del autor Pierre Martineu (1958). Sin embargo, los primeros trabajos más desarrollados sobre Reputación Empresarial son de los años ochenta (Barney, 1986). A partir de los trabajos de Barney, llegaron numerosos estudios de otros estudiosos de la reputación empresarial como: Dierickx y Cool (1989), M.Grant (1991) o Amit y Schoemaker (1993). Por solo cita algunos de entre los cientos de autores que podríamos traer a colocación y que evidencian el interés que despierta el problema de investigación.

Estos autores y muchos otros, en síntesis, han estudiado por separado que es la reputación empresarial, como hizo (Fombrum & Van Riel, 1997). También otro autor tan importante como M.Grant (1991), se centró en destacar y justificar la importancia de la reputación empresarial refiriéndose a ella como un activo empresarial más.

Incluso, Patric et al. (1999), se focalizaron en señalar que esta reputación empresarial debe estar en constante vigilancia y mantenimiento, dando así otro enfoque al estudio del problema.

Pero en definitiva, los autores clave y desde donde quiero partir en mi estudio son Martín de Castro y Navas López (2006). Porque llevan a efecto una revisión de la literatura a partir de la cual delimitan con claridad el concepto de reputación empresarial y proponen seis características clave para la reputación empresarial.

Así pues, el GAP que encuentro en el estudio de la reputación empresarial es recopilar toda la información pasada sobre el concepto y actualizarla con las nuevas reformulaciones, además de estudiar dos casos concretos de empresas españolas, en el periodo de tiempo comprendido entre 2010 y 2014.

Cabe destacar que se emplean en el presente trabajo varios conceptos sinónimos para referirse a la reputación de marca. Por ejemplo, reputación empresarial.

Justificación empresarial

La actual situación de crisis mundial ha llevado, más aun si cabe, a las empresas a prestar más atención, o a estudiar más a fondo la problemática de la creación de reputación empresarial. Esto nos demuestra que se ha producido en las últimas décadas una creciente atención hacia la reputación de las empresas por parte del mundo profesional, del consumidor, académico, etc. Lo cual denota la gran importancia de la creación de la misma en la consecución de ventajas competitivas duraderas, y por consiguiente la creación de valor que ayude a diferenciar a la empresa de sus competidores.

Y es en ese punto, donde se ve la importancia cuantitativa o de negocio. Aunque no se puede relacionar el hecho de que una empresa consiga una ventaja competitiva y mediante la misma se produzca un inmediato crecimiento de los beneficios empresariales. Pero esa cuestión será objeto de estudio y desarrollo más adelante.

Se debe citar la cantidad de dinero que se gasta en el mantenimiento o creación de la reputación empresarial. Apoyándose en la parte más “marketiniana” de las empresas. Por eso, un diario digital de marketing, líder en su ámbito, como es PuroMarketing¹, asegura que el 10,4% de los ingresos de una empresa se destinan a todo tipo de actividades de marketing.

Así pues, se podría llegar a decir que la situación actual de esta problemática está en efervescencia, y el mundo profesional está volcado cada día más hacia la consecución de la diferenciación empresarial así como de la consecución de ventajas competitivas a largo plazo.

¹ <http://www.puromarketing.com/53/15554/ingresos-empresas-destinan-marketing-digital.html#>

Justificación personal

Únicamente, y como excepción, en esta parte se hablará en primera persona. Pues es la justificación personal a la elección de estudio de este trabajo. Por lo que en cuanto a la motivación por este tema, debo aclarar que desde el primer momento tuve claro que quería estudiar la manera en que afectan a la reputación de las empresas sus acciones sociales. Ya que día a día existe la pregunta de por qué existe tanto beneficio empresarial y tan poca inversión en ayudar a gente desfavorecida. En principio una ecuación simple aparece en la mente; cuanto más se ayude a la sociedad mediante acciones solidarias, más respeto y reputación ganarán las empresas y por lo tanto más gente deseará comprar sus productos.

Sin mencionar un hecho claro e importantísimo: Cuando una empresa tiene un historial amplio de acciones sociales, ésta se gana en el mercado y en la mente de los consumidores una ventaja competitiva. Como se verá en este trabajo, se analizarán dos empresas que han realizado dos acciones sociales y se valorará la repercusión en la reputación de las mismas.

Pero sin duda alguna, y desde la lógica más abstracta, conseguir una ventaja competitiva cómo que se conozca una empresa no solo por vender determinados productos sino por su continua inversión en acciones sociales es un hecho que muy pocas empresas han conseguido.

Además la situación actual empuja, bajo un punto de vista moderno, más aún hacia la inversión y la búsqueda de fórmulas que ayuden a crear fidelidad. Es decir, invertir más en ayudas que nos permitan conseguir una nueva clientela más fiel a nuestra marca porque considere o juzgue que somos más cooperantes y solidarios que otros competidores.

2.2- OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden conseguir con este trabajo ya sean del tipo descriptivo, explicativo o normativo son los siguientes:

- 1) Se pretenderá conocer las características de un fenómeno tan complejo como es la reputación de marca en la sociedad. Intentando examinar cómo es percibida por los consumidores y qué características tiene. Este objetivo es descriptivo.
- 2) Explicación de las relaciones que existen entre el cómo se forma esa reputación de marca y el cómo afecta a una empresa tener una menor o mayor reputación de marca. Este objetivo, sin discriminar los otros dos, será el más difícil y en el que se empleará más recursos ya que es el eje central del trabajo.

Se realizará desde la parte más teórica del problema, ya que será en el siguiente objetivo donde se procederá a la realización un trabajo más de campo, más práctico. Así pues claramente, se puede apreciar que es un objetivo explicativo.

- 3) Explicar las posibles relaciones que se producen entre los distintos factores que se apliquen. Mediante el estudio de dos empresas que hayan realizado algún tipo de actividad social en el ámbito nacional. Aclarar también, que serán dos empresas de ámbito nacional como se ha mencionado, pero cuyas acciones hayan sido realizadas desde el año 2010 en adelante. Para así, acotar y definir mejor la validez del estudio.
- 4) Llevar a efecto recomendaciones para alcanzar una reputación de marca alta y además poder mantenerla a lo largo del tiempo. Es decir, conseguir una ventaja competitiva a largo plazo y que sea sostenible para la empresa. Este tipo de objetivo es normativo.

3- REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.1- CONCEPTO DE REPUTACIÓN DE MARCA O EMPRESARIAL

3.1.1- Reseñas previas.

Antes de comenzar cualquier descripción del objeto de estudio se debe hacer referencia a los diferentes términos que lo acuñan. Durante todo este trabajo se emplearan indistintamente diferentes nombres para referirse a un ente común. Este ente u objeto de estudio principal es la reputación empresarial.

Sin embargo, durante años y debido a la multitud de estudios y de las diferentes disciplinas que han abordado la reputación empresarial, han surgidos términos sinónimos. Estos sinónimos se irán describiendo cada vez que aparezcan por primera vez. Es decir, según sea necesaria la utilización de los mismos.

Así pues, en el siguiente punto serán desarrollados de forma más pormenorizada tanto el concepto más conocido -la reputación empresarial-, como otros términos sinónimos del mismo, tales como: reputación de marca, reputación corporativa, etc.

3.1.2- Breve definición de Reputación Empresarial y de otros conceptos relacionados

La Reputación Empresarial es un asunto muy estudiado desde hace décadas, pero sobre el cual no existe o no ha existido un consenso claro y preciso. Tras una revisión estricta de la literatura, se puede afirmar que el motivo principal de dicha falta de consenso respecto al concepto de reputación empresarial, tal vez sea el carácter multidisciplinar de la misma (Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; De Quevedo, 2001). Otro motivo es el alto grado de intangibilidad que posee la reputación empresarial (Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997). Lo que ha ayudado a su lento avance en el ámbito de la investigación científica.

En lo que se refiere a una definición universal o general sobre el concepto de Reputación Empresarial se aportará en esta parte una combinación de las diferentes definiciones enunciadas por los máximos exponentes de la reputación desde los inicios de su estudio hasta la actualidad.

La reputación empresarial, como señalaban Ferguson et al. (2000), podría definirse como: “El conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los *stakeholders*² o grupos de interés de la misma”. Por una parte, Fombrun (1996) afirma que se forma como fruto de la percepción representativa de la empresa en cuestión, basándose en su actuación pasada así como en lo que proyecte la misma en el futuro.

² Stakeholders: El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

Como acabamos de decir, la intangibilidad es un factor muy importante en el desarrollo de la reputación empresarial. De hecho Groenland (2002) la llega a considerar como “un concepto con una fuerte base emocional, difícil de racionalizar y de expresar mediante palabras”.

3.1.3- Clarificación terminológica.

Tras esta primera aproximación terminológica, parece desprenderse la conveniencia de clarificar el concepto. Esta necesidad surge del nacimiento prematuro o lento de la Reputación Empresarial, unido al auge posterior y desarrollo del mismo. Aunque el siguiente epígrafe tratará la evolución del concepto en cuestión, sin embargo se considera necesario primero acotarlo de manera más precisa.

Así pues, como más tarde se afirmará, los años 90 se pueden catalogar como “la fiebre de la reputación”. Debido a que en los años 80 la revista *Fortune* inicio el proceso con la publicación de un ranking de calificaciones de distintas empresas. Ello llevo a diversos autores a comenzar a realizar asociaciones de esta clasificación con los rendimientos financieros de las empresas.

Este auge de interés por la reputación estimuló la producción desordenada de investigaciones y estudios sin programas claros y sistemáticos. Lo que propició que, ya a principios de siglo, existiese abundante literatura pero toda ella caótica. Ya que no existía control sobre la naturaleza del concepto, las formas de medición o sus propiedades.

El autor Steven Wartick (2002) advirtió ya que se habían utilizado bases o estructuras distintas como si fueran sinónimos: prestigio, imagen, reputación, identidad, etc. En definitiva, se aceptaba todo aquello que explicase o hablase sobre la creación de valor intangible.

Como fruto de aquella producción sin sentido y orden, algunos autores comenzaron a hablar de “la torre de babel” (Hatch y Schultz, 2000) o “niebla” (Balmer, 2001) cuando se referían al concepto de reputación empresarial. Lo que desencadenó una rebelión hacia la clarificación de los futuros programas de investigación que se llevaran a cabo sobre la Reputación Empresarial (Fombrun, 1996, 2001; Chun y Davies, 2006; Brown et al., 2006).

Para clarificar, pues, todo este revuelo creado, nació la revista “*Corporate Reputation Review*”. Su objetivo era crear un foro que ayudase a sistematizar y organizar el nuevo objeto de investigación. Tanto es así, que uno de los primeros artículos de esta revista fue escrito por Fombrun y Van Riel (1997) y ofrecía un balance de las líneas de investigación abiertas en el campo de la Reputación Empresarial.

Por otro lado, y para cerrar esta aclaración terminológica, se aporta un gráfico en el que se enumeran los diferentes términos empleados para referirse a la Reputación Empresarial a lo largo de las últimas décadas.

Gráfico 1: Términos empleados para la Reputación Empresarial.

<u>Término utilizado</u>	<u>Autor</u>
Reputación corporativa	<i>Fombrun et al., 1996</i>
Reputación organizacional	<i>Scott y Lane, 2000</i>
Imagen corporativa	<i>Markwick y Fill, 1997</i>
Identidad organizacional	<i>Davies et al., 2004</i>
Personalidad Corporativa	<i>Markwick y Fill, 1997</i>
Imagen de marca	<i>Aaker y Keller, 1993</i>
Evaluación corporativa	<i>Brown y Dacin, 1997</i>
Imagen	<i>Whetten, 1997</i>
Imagen proyectada	<i>Gioia et al., 2000</i>

*Fuente: Elaboración propia

Todas estas acepciones están enunciadas desde diferentes ramas, ya que como se ha comentado, la Reputación Empresarial es un objeto de estudio multidisciplinar. De hecho está siendo abordado desde diferentes enfoques y perspectivas: la económica, la estratégica, la de marketing, la organizacional, la sociológica, etc...

3.2- LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

Como ya hemos definido en el punto 2.1.2. la RE³ podría definirse como “el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los *stakeholders* o grupos de interés de la misma” (Ferguson et al., 2000). Es por lo tanto fruto de la “percepción” representativa de la compañía a lo largo del tiempo, así como lo que proyecta la misma en el futuro (Fombrun 1996).

En el siguiente punto se tratará también de enriquecer la definición de la Reputación Empresarial, añadiendo la capacidad de generación de valor de la misma.

3.2.1- LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACION EMPRESARIAL Y SU CREACIÓN DE VALOR.

Desde los primeros estudios económicos se presupone que el valor de una empresa está relacionado con un buen retorno de capital, un buen crecimiento de negocio y una gestión eficiente del riesgo (Dowling, 2006; Zhang y Rezaee, 20089). Por eso tiene tanto valor estratégico, ya que moviliza o afecta directamente a las tres anteriores causas.

Estas causas han hecho que se distingan dos líneas diferentes de trabajo dedicadas a comprobar los diversos efectos de la RE. La primera es la vinculación directa entre

³ RE: Reputación empresarial. Se utilizará durante el presente trabajo con el ánimo de omitir la repetición de concepto.

reputación y valor. Y la segunda, la vinculación indirecta entre reputación y conductas de valor. Estos estudios han concretado el impacto de la Reputación Empresarial en el éxito empresarial.

Dando un giro al concepto y acercándonos al origen de su creación de valor tenemos que hacer referencia al significado más simple y real que se aporta en los diccionarios sobre la RE. Siendo la misma según estos: “El prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”. Es decir, la Reputación Empresarial pertenece a la audiencia, ya que es tenida por otros. Además es un juicio de valor que poseen los demás sobre una determinada persona o audiencia. Incluso se debería incluir en la definición la obligación científica de despertar conductas generadoras de valor hacia la audiencia.

Sin embargo, en la actualidad la RE no sería percibida como un conjunto de percepciones sobre la empresa, expresadas estas de forma positiva o negativa. Sino que se basaría más en percepciones de la audiencia concreta sobre la empresa determinada.

3.2.2- LA NUEVA REPUTACIÓN EMPRESARIAL Y SUS CARACTERÍSTICAS.

Tras la lectura de números artículos sobre la reputación corporativa se ha llegado a la conclusión de que existe una nueva Reputación, cuyas características han variado mínimamente. Estas deben ser nuevamente formuladas. Por eso se distinguen cinco características, las cuales son:

- 1- Es un constructo social. Ya que la RE son construcciones sociales (creencias), externas a la empresa y sobre la misma. Aunque no todas las creencias sobre la empresa motivarán diferentes conductas en la misma, solo aquellas que sean positivamente o negativamente valoradas (Ajzen,1991).
- 2- Depende de la audiencia. Es un concepto que depende de un tercero que lo está creando. Es decir, la Reputación Empresarial no está en la empresa sino en el público, aunque se forma en base al comportamiento de la empresa. También se debe destacar en este punto el hecho de que la empresa es un medio social en el que se producen diferentes interacciones de los diferentes grupos de interés.
- 3- Posee una naturaleza comparativa. Puesto que se puede realizar una comparación a lo largo de la vida de la empresa con otros competidores, o con la propia media de la empresa en cuestión (Wartick,2002). Tanto es así, que son numerosos los artículos que hablan de las subidas o bajadas en rankings de RE de diferentes empresas. Hecho que refuta que es un concepto comparable en diferentes periodos de tiempo.

- 4- Es una “evaluación”. Son percepciones con valor negativo o positivo (Brown et al., 2006; Mahon,2002). Estas valoraciones tienen un poder muy grande en el hecho de que son las formadoras de futuras conductas por parte de la empresa. Actúan como palanca de cambio en las conductas y acciones de las empresas.
- 5- Es una actitud. Esta última característica es quizá la más novedosa, ya que numerosos autores recientes hablan bastante de ella (Walsh y Beatty 2007;Boshoff 2009;Lloyd, 2001). Las actitudes son simples disposiciones para evaluar ciertas acciones de una forma consistente. Es decir, se está condicionado ante diferentes acciones. Estas actitudes tienen un carácter duradero, condicionan el procesamiento de nueva información y en cierto grado crean un lazo de compromiso.

Así pues tras la descripción de estas características se cree estar en disposición de dar una definición más actual y acorde a los autores más activos. Esta definición es complementaria a la aportada en el punto 2.1. y vendría a quedar formulada en los siguientes términos:

“La Reputación Empresarial es el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la empresa en los grupos de interés y que motivan diferentes conductas capaces de generar valor empresarial”

3.3- EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE REPUTACIÓN EMPRESARIAL A LO LARGO DE LA HISTORIA.

Como ya se dejó dicho más arriba, en las tres últimas décadas se aprecia un creciente interés por la literatura sobre la Reputación Empresarial en los ámbitos académico y empresarial. Tanto es así que en una de las últimas revisiones científicas realizadas en el año 2010 por el autor Kent Walker encontró 1559 publicaciones sobre la RE y términos asociados.

Aun así no se puede llegar a afirmar que la reputación empresarial sea una disciplina novedosa o de reciente interés en el ámbito de la empresa, ya que sus orígenes datan, como ya se ha indicado, de los años cincuenta, más concretamente en un artículo de Pierre Martineu (1958), quien subraya, los beneficios de extender el concepto de “imagen de marca” a la “imagen corporativa”. Dando así al concepto una visión más amplia e integradora. Por lo que ya en aquellos años el autor daba sentido a la idea de la existencia de una multidimensionalidad para el concepto de Reputación Empresarial. Más adelante, en este trabajo, se hará referencia más detallada a tal hecho.

Pero en las dos décadas posteriores el problema de la Reputación Empresarial fue olvidado, entrando en la etapa llamada “el desencanto” (Brown y Danzin, 1997). Ahora bien, como ya dijimos, en el año 1988 se produce un giro en la historia y la revista *Fortune* elabora y publica un ranking de las empresas más valoradas de Norteamérica.

Este hecho fue el inicio para que el concepto de Reputación Empresarial o Corporativa alcanzase el nivel que hoy se conoce.

Así pues la década de los setenta y ochenta se caracterizó por ser una etapa de escasa producción científica sobre este tema. Ello se debía también a que la RE tenía poco interés frente a otros conceptos más fáciles de explicar y comprender como era la credibilidad corporativa o empresarial. Existiendo, pues, una vaga idea sobre el hecho de poseer una imagen positiva de la empresa.

Sin embargo, a partir de los años noventa la Reputación Empresarial comienza a tomar forma como uno de los constructos más importantes de la gestión empresarial. Este cambio de visión o percepción no se produce por otro motivo que la separación de la misma con la publicidad y la venta para asociarse por primera vez con el valor de mercado. Es decir, comienzan a separarse los caminos tanto de la Reputación como de la publicidad. Aunque el origen de creación de valor es innato en las dos. Es esta capacidad para generar valor lo que produce que se convierta en un foco de estudios de investigación. Ya que a partir de ese momento, la RE es percibida como fuente de rendimiento financiero.

Es por esto por lo que actualmente y desde aquellos años, la RE se considera como uno de los activos más importantes para generar valor a las empresas (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992; Brown y Perry, 1994; Roberts y Dowling, 2002; Rindova y Fombrun, 1999; Fombrun, 2001; Dowling, 2002; Flanagan et al., 2011). Se puede añadir, que la obtención de rendimientos financieros asociados a la creación de valor, fue también un gran foco de estudio para numerosos autores debido al incipiente interés por el aumento del beneficio asociado a todo lo anterior.

En todo caso, cabría decir que el éxito de la Reputación Corporativa en los años noventa se produjo debido a tres factores: los rankings, las redes informáticas y la demanda de indicadores.

1-La divulgación de los primeros rankings de reputación empresarial. Como ya se ha comentado anteriormente, la revista *Fortune* fue la pionera en la realización de los mismos. Este hecho llevo a las empresas a destinar recursos para mantener o mejorar la reputación de su compañía.

2-La conquista de las redes informáticas que vuelven vulnerables los valores de mercado (Lloyd, 2001). El uso de las redes para el aprovechamiento de la información ha llevado a catalogar la bolsa como una autentica montaña rusa (Karens Cravens, 2003).

3-Una creciente demanda de indicadores no financieros que actúen como elementos estratégicos para la dirección empresarial. Desde los años noventa diferentes instituciones ejercieron presión para el desarrollo de indicadores no financieros.

3.3.1 Reputación Corporativa. ¿Qué percibimos hoy?

Antes de explicar lo que hoy se entiende por este concepto debemos hacer referencia a las carencias identificadas. Puesto que ya desde el comienzo de este siglo el autor Steven Wartick (2002) identificó tres carencias básicas que se estaban produciendo en la investigación de la Reputación Empresarial: falta de consenso, debilidad terminológica-conceptual y dificultad de medida.

- 1) Una falta de consenso sobre la definición conceptual de la Reputación Empresarial. La numerosa producción de trabajos de investigación sin programas claros había generado una gran ambigüedad conceptual. Es decir, ha ocurrido que diferentes términos se utilizaban para lo mismo, convergiendo en un mismo significado.
- 2) Pobreza teórica. Producida por esa gran debilidad comentada en el punto anterior. Ya que se podría decir que su origen era debido al desconocimiento original del concepto, sobre su mantenimiento, su pérdida o recuperación.
- 3) Confusión o dificultad de medición. Es fruto de las dos anteriores, ya que si no se dispone de un consenso sobre un concepto y tampoco se sabe conoce más allá del mismo, difícilmente se podrá medir. Así pues, existía una clara dificultad de medición.

Más allá de las limitaciones y lagunas señaladas, el concepto de Reputación Empresarial ha venido conociendo un desarrollo indiscutible a lo largo del tiempo. Cabe, en consecuencia, tratar de perfilarlo en sus líneas generales, por referencia a ciertas características hacia las que distintos autores llaman la atención:

- 1) La reputación obtenida por una empresa tiene efectos en la conducta de los grupos de interés de la misma (Weigelt y Camerer, 1988; Roberts y Dowling, 2002; Chun, 2005).
- 2) Las conductas llevadas a cabo por los grupos de interés de una empresa determinada tienen el poder o capacidad de mantener una ventaja competitiva en su sector (Highhouse et al., 2009).
- 3) La Reputación Empresarial es un recurso estratégico. Y representa una construcción social estable y duradera que puede ser gestionada (Roberts y Dowling, 2002; Basdeo et al., 2006; Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992).

3.4- CARACTERÍSTICAS DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL.

La principal característica de la Reputación Empresarial podría decirse que es su existencia como activo estratégico de una empresa determinada. Tanto es así que empresas con una buena reputación poseen una capacidad diferenciadora o ventajosa para atraer inversiones, clientes, empleados, etc. Esta característica hace que en el mundo actual, la Reputación Empresarial o Corporativa⁴ sea una de los indicadores no financieros más empleados por las organizaciones.

A lo largo de la historia la Reputación Empresarial ha sido objeto de numerosos estudios por parte de diversas disciplinas, como ya se ha comentado anteriormente. Pero esta característica conlleva una suposición, que no es otra que pensar en las distintas dimensiones que posee la misma (Fombrun y Shanley, 1990; Dollinger et al., 1997; Martín y Navas, 2006; Martín, Navas y Lopez, 2006). Es decir, al ser objeto de estudio desde diversos campos se puede afirmar que la Reputación Empresarial está formada por varias dimensiones, todas ellas con algún tipo de conexión pero a la vez independientes entre sí.

Tomando como base las investigaciones de diferentes autores y la observación de distintas representaciones o gráficos en algunos estudios, se ha llevado a cabo un gráfico que intenta explicar las diferentes dimensiones que ofrece la Reputación Empresarial.

Por lo tanto, este gráfico es un conglomerado de las diferentes dimensiones de la RE⁵ que proporcionan diversos autores. Todos ellos siguen un mismo patrón. Este patrón consiste en dividir la dimensión de la RE en tres partes: la interna, la externa y la aspiracional.

- A. **Dimensión interna:** La mayoría de autores se refieren a ella como la reputación más intrínseca de la empresa. También es cierto cada autor la engloba en diversos subconceptos. Pero en general, el patrón principal es semejante.
- B. **Dimensión externa:** De nuevo se aprecia un patrón general para referirse a la misma pero se aprecia una desviación del concepto. Ya que algunos autores se refieren a ella como la percepción que se tiene del producto o servicio que la empresa ofrece y otros autores a la percepción general sobre la empresa que tienen los stakeholders externos.
- C. **Dimensión deseada (internamente):** Es la más controvertida de las tres puesto que algunos autores no la describen o simplemente no existe para ellos. Pero para los que la identifican, es una dimensión más deseada que real. Es una

⁴ Reputación Corporativa: Sinónimo usado para referirse a la Reputación Empresaria. Se puede definir también como el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de las expectativas de los mismos.

percepción que se desea mostrar al exterior de la compañía. Y para ello se hace referencia a diferentes conceptos de la reputación interna, pero esta vez en un sentido de aspiración, tales como: entorno de trabajo deseado, reputación financiera deseada, etc...

Gráfico 2: Diferentes dimensiones de la reputación empresarial.

DIFERENTES DIMENSIONES			
	<u>INTERNA</u>	<u>EXTERNA</u>	<u>INTERNA DESEADA</u>
Weigelt y Camerer (1988)	Reputación de la empresa: localización, cap. directivas, estrategias, etc...	Reputación del producto o servicio.	Reputación de la cultura organizativa interna: entorno de trabajo, valores, símbolos, etc...
Dollinger et al. (1997)	Reputación de la dirección interna de la empresa.	Reputación del producto o servicio.	Reputación financiera de la empresa.
De Quevedo (2001)	Reputación interna de la empresa: trabajadores, directivos, clientes, etc...	Reputación externa de la empresa.	xxx
Martín et all. (2006)	Reputación de la empresa o negocio en cuestión.	Reputación social o externa de la empresa.	xxx
Chun (2005)	Imagen interna de la empresa: stakeholders internos.	Percepción externa de la empresa: stakeholders externos.	Percepción deseada: la identidad que los directivos quieren dar.

*Fuente: Elaboración propia.

Dentro de todas estas dimensiones, hay un conjunto de activos en común, los activos intangibles, que dan o añaden valor a las compañías. En esta nueva etapa económica estos activos desempeñan un papel clave. Tanto es así, que se podría denominar esta nueva era como “*la era de los intangibles y la Reputación Empresarial*”. Estos activos nunca fueron tan importantes para las empresas como lo son hoy día, puesto que representan una proporción cada vez más grande de las mismas.

Los activos intangibles engloban patentes, alianzas estratégicas, formas de trabajo, etc. Pero el mayor valor para cualquier empresa es su marca, ya que puede llegar alcanzar el 70% de su capitalización bursátil. Pero ni con esa información, el nivel de conocimiento de los máximos mandatarios empresariales e inversores sobre la RE es muy pobre.

En definitiva, tras el anterior recorrido por la delimitación conceptual cabría decir que las características principales de la Reputación Empresarial son las siguientes:

- 1) **Multidimensionalidad:** Como se ha expuesto a lo largo del presente trabajo y como queda patente, el concepto de RE está compuesto por varias dimensiones, todas ellas independientes. Esto ha dado lugar a la identificación de diversas y distintas dimensiones por parte de diferentes autores.

- 2) ***Lento proceso de acumulación.*** Para la creación y acumulación de la Reputación Empresarial deben pasar años. Este hecho caracteriza la naturaleza compleja de este concepto, unido a los numerosos factores independientes que lo forman.
- 3) ***Proceso social complejo.*** Para la creación de la RE deben anudarse diferentes colectivos y grupos de interés con los la empresa se relaciona. Estos grupos pueden ser tanto internos (trabajadores, directivos, etc.) a la empresa como externos (clientes, proveedores, etc.). Esta característica ya fue enunciada por Barney (1991, 1999).
- 4) ***Carácter tácito.*** La RE es fruto de las diferentes percepciones subjetivas de los diferentes agentes o grupos de interés que evalúan la reputación en diversos ambientes. Es decir, es un concepto bastante subjetivo, de difícil explicación. Lo que da como resultado una gran ambigüedad causal.
- 5) ***Circunstancias históricas únicas.*** Se deben producir circunstancias únicas e irrepetibles para la formación de la Reputación Empresarial. Esto es derivado del lento proceso de acumulación.
- 6) ***De difícil manipulación empresarial.*** Como resultado de las tres características anteriores se produce una dificultad en la capacidad de manejo o modificación de la Reputación de la empresa.

Como final a este segundo apartado, en el cual se ha explicado el concepto de RE, su definición y clarificación terminológica, junto a la aportación de valor de la misma y su situación actual e incluso la evolución del propio concepto y sus características universales, se quiere introducir al siguiente apartado dejando clara la base desde la que partiremos que no será otra que el concepto de RE. Es decir, se comenzará a continuación la parte más práctica o modélica de la Reputación, en la que se hará hincapié en su modelización y las diferentes formas de medirla, junto a el estudio y desarrollo de dos ejemplos.

4- METODOLOGÍA

4.1- MODELIZACIÓN DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

En este nuevo apartado, se pretende dejar atrás la teórica general para introducirnos en la vertiente más práctica de los diferentes modelos explicativos que hacen de la RE una generadora de conductas de valor para la empresa. Además, se debe aclarar, que a partir de este punto (4.1) comienza la introducción hacia la parte más práctica y real de la RE, llegando hasta la investigación de dos casos prácticos o acciones sociales llevadas a cabo por dos empresas españolas con el fin de mejorar su RE.

El campo de investigación de la modelización de la Reputación es relativamente joven y los autores se han preocupado más por llegar a una formalización teórica y a la construcción de formas de medir la reputación que por la creación de modelos causales que descubran las claves de las conductas generadoras de valor en los diferentes grupos de interés. Tanto es así que en los últimos años se pueden encontrar numerosos intentos que buscan modelizar y comprender los efectos de una buena o mala reputación (Bartikovski y Walsh, 2011; Carreras et al., 2012; Rindova et al., 2005).

Mediante estos modelos se pretende poder identificar las palancas y mecanismos que refuerzan el compromiso de los individuos o los grupos de interés con una empresa determinada. Es por este motivo por el que la modelización de la reputación cobra una relevancia de primer nivel.

Uno de estos modelos es el llamado “modelo de lealtad del cliente”. Este modelo asienta sus cimientos en el marketing y la gestión de calidad y tiene el objetivo de explicar la intención de conductas de compra, recomendación y apoyo. Además este modelo tiene un largo recorrido en diferentes sectores, contextos y tipos de clientes. Hecho que ha ayudado a que muchos autores, sobre todos los más teóricos, adopten este modelo como base porque los conceptos y su disposición causal son similares.

Es pues, un modelo que contiene los mecanismos que transforman la actitud cognitiva en una intención real del cliente, llevando este modelo a considerar la reputación como el determinante del modelo con un mismo poder que la lealtad intencional de los diferentes grupos de interés. Su primera modelización data de la década de los setenta, y su formulación provocó un cambio cultural en la empresa al dar más énfasis a la subjetividad del cliente sobre la del ingeniero o científico que había dominado la escuela clásica del control de la calidad hasta ese momento.

Así pues, la calidad total comenzará a desarrollarse basándose en la tecnología de mejora continua de productos y servicios, anclando la referencia en el propio consumidor, y comenzando a interesarse por los fenómenos post-compra que afectan al mismo.

Resumiendo este modelo, ya que resulta imprescindible su explicación exhaustiva, se puede decir que fue un primer paso hacia el cambio de concepción de los intangibles en el mundo de la empresa. Además ya en la década de los noventa comenzaron a nacer los primeros índices públicos de satisfacción, como el ACSI⁶. Dando así entrada a la gestión de la calidad percibida en los grandes centros de decisiones de las empresas. Incluso en esos mismos años se generalizaron las publicaciones de satisfacción con las empresas, lo cual llevó a las mismas a promover mecanismos de implantación y gestión de los intangibles.

Tras este breve resumen e introducción al primer modelo de la Reputación Empresarial se pretende introducir al lector en el siguiente epígrafe, en el cual se explicaran más en profundidad las diferentes formas de medir la RE.

4.2- DIFERENTES MÉTRICAS DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

En este apartado se mencionarán y explicarán de forma más o menos exhaustiva, según la importancia de cada una, las diferentes métricas usadas de los últimos 20 años. La gran variedad de índices, rankings y escalas nacidos en estos años dan fe del interés que está despertando el asunto de la RE en la comunidad científica y empresarial. Aunque este auge también puede conducir a una mayor confusión, ante la imposibilidad de no saber seleccionar la métrica idónea.

Antes de desgranar las diferentes métricas se debe aclarar la existencia de dos tipos o formas de medir la RE, según su procedencia. Así pues, existen las métricas de la reputación objetiva las cuales proceden de la realización de auditorías o valoraciones realizadas por personas altamente preparadas y cualificadas, tales como, analistas, auditores, etc... Por otro lado estaría las métricas de la RE subjetivas, que en este caso proceden de grupos de interés, los cuales reciben e interpretan la información que la empresa proyecta en el mercado. Es decir, no dependen de ningún tipo de auditorías finales.

4.2.1 Métricas de la reputación objetiva

Este tipo de métricas entienden la RE como un objeto real que tiene que ser medido de forma precisa y fiel. Entiende a la misma como un fenómeno psicosocial, es decir, como un conjunto de actitudes colectivas procedentes de los grupos de interés, que terminan convirtiéndose en conductas.

Esta métrica se desarrolla como una evaluación. Mediante criterios explícitos realizados y medidos por profesionales cualificados e independientes, que son los únicos que pueden evaluar la reputación de una forma objetiva y fiable.

⁶ ACSI: *American Customer Satisfaction Index*. El American Customer Satisfaction Index (ACSI) es el único referente nacional en la industria de la satisfacción del cliente en los Estados Unidos. El Índice mide la satisfacción de los consumidores domésticos de Estados Unidos con la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas extranjeras y nacionales.

Los únicos que pueden afirmar o corroborar el grado en que una empresa cumple con los requisitos necesarios para poseer una buena reputación (Cravens et al., 2003; Villafañe, 2004).

Se podría añadir, que según los defensores de esta forma de medir la RE, la mayor virtud de la misma radica en su fiabilidad, en su capacidad para determinar de una forma imparcial el grado en que una empresa cumple determinados requisitos reputacionales. Es por este motivo por el que las personas que evalúan a la empresa en cuestión sean colectivos bien informados y preparados, además de seguir procedimientos rigurosos (Villafañe, 2004).

Ahora pues, se procederá a la enumeración y explicación de los diferentes modelos de medir la reputación objetiva existente. Estos son: las clasificaciones o rankings realizados por las revistas especializadas, un sistema de auditorías realizado por Karen Cravens y el sistema MERCO⁷.

1- Los Rankings de reputación empresarial.

Representan la versión más simple de una auditoría realizada por personas altamente preparadas e informadas como son los directivos y analistas financieros.

Todo empezó en el año 1984 cuando la revista “*Fortune*” publicó el primer ranking de las empresas más admiradas de América: *The Most Admired Companies in America*, AMAC. Este Ranking fue elaborado a través de encuestas por correo realizadas el otoño del año anterior a directivos, ejecutivos y analistas financieros. Aunque en la actualidad se ha dividido en dos listas, la “*Fortune*” 50 y la 100, las cuales recogen las 50 y las 100 empresas más admiradas en el continente Americano que cotizan en bolsa.

La métrica de la AMAC parece muy simple y es por eso que haya despertado tanta polémica (Fombrum, 2000; Brommley, 2002; Highhouse et al., 2009; Flanagan et al., 2011). Sin embargo tiene varias ventajas: primero decir que las críticas han ayudado a desarrollar la actividad científica en el campo de la reputación y otra es la creación de más escalas y modelos causales. Incluso, su debilidad metodológica ha ayudado al éxito periodístico de estos rankings.

El AMAC por ejemplo solicita a todos los participantes en su encuesta, a valorar diez empresas que ellos piensen más admiradas en su sector de actividad en ocho diferentes dimensiones (Schultz et al., 2001). Estas dimensiones son:

- Calidad de la gestión.
- Calidad de los productos.
- Innovación.
- Inversiones a largo plazo.
- Solidez financiera.

⁷MERCO: El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) es un instrumento de evaluación que desde el año 2000 mide la reputación, habiéndose convertido en uno de los monitores de referencia del mundo.

- Capacidad para atraer y mantener capital humano.
- Responsabilidad social.
- Inteligencia en la utilización de recursos corporativos.

Con las respuestas a estas preguntas se elabora la lista de las 50 y 100 empresas con mayor reputación dentro de cada sector.

En cuanto a otros rankings prestigiosos se pueden citar varios. Por ejemplo, el primero de ellos se publica en el Reino Unido desde 1991 y es el ranking Management Today (MT), perteneciente a la revista “*Management Today*”. Esta publica la lista de las diez mejores empresas del país. Otro ranking con años de prestigio es el Asian Business (AB). Que clasifica las compañías más admiradas de Asia.

2- Índice de Reputación de Cravens

Este modelo tiene su origen en el año 2003 cuando Karen Cravens, Elisabeth Oliver y Sridhar Ramamoorti hicieron público su índice de reputación basado en el método de auditorías realizadas por colectivos independientes, con el objetivo de evitar cualquier tipo de sesgo. Este método define los criterios de evaluación, dándoles un peso diferente a cada uno y calcula el valor global. Tiene cuatro fases:

- Identificación de los criterios.
- Definición del esquema de ponderación.
- Evaluación por parte del auditor de tales criterios.
- Suma de puntuaciones obtenidas.

En el inicio de este modelo los autores llevaron a cabo diversas entrevistas a ejecutivos, clientes, empleados, etc. Más tarde analizaron estas entrevistas e identificaron ocho componentes clave que deberían evaluar los auditores:

- Calidad y valor de los productos o servicios.
- Empleados.
- Relaciones externas.
- Innovación y creación de valor.
- Fortaleza financiera.
- Estrategia.
- Cultura o clima ético.
- Responsabilidades intangibles.

Posteriormente los autores del índice propusieron una tabla de ponderación según la cual, unos criterios tenían más peso que otros. Con ello, se llevaba cabo la suma de los ocho componentes y se procedía a la evaluación propiamente dicha.

En definitiva, este índice de reputación es una medida agregada obtenidas mediante los juicios de valor de personas especialistas e independientes que realizan auditorías sobre los componentes clave de la RE.

3- El Índice MERCO⁸:

Es el método más nacional, ya que nació en España en el año 2003, como fruto de la colaboración entre la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y el periódico económico *Cinco días*. Su objetivo era crear un ranking de reputación de empresas españolas pero superando las debilidades metodológicas de otros rankings internacionales.

Sin embargo, como gran diferencia entre este ranking y otros, en este no procede a calcular su valor, sino que realiza un segundo análisis para confirmar las posiciones alcanzadas por cada una de las empresas en ese ranking “provisional” (Villafañe, 2004).

Sin embargo, las evaluaciones predominantes son las de las personas más cualificadas (directivos, analistas, etc.) pero también figuran las de la población en general y la de los propios empleados. Siendo la principal distinción de MERCO que este ranking no publica la clasificación provisional sino que se expone a dos evaluaciones más rigurosas realizadas por personal altamente especializado: auditorías de expertos y evaluaciones de expertos.

Finalmente todo ello se completa con la evaluación de los agentes menos informados, es decir, la población en general. En definitiva, el índice MERCO con todo lo expuesto anteriormente intenta ser una representación lo más completa posible del reconocimiento social de las empresas, y además superar las carencias de otros rankings internacionales.

4.2.2 Métricas de la reputación subjetivas

Según este modelo de métricas, las conductas de valor de los diferentes grupos de interés no dependen de la realización de auditorías sino de la forma en que los variados colectivos interesados conocen esta información y la interpretan.

Existe la idea equivocada de que la clave de crecimiento de una empresa es poseer certificados o premios. Pero esto es erróneo, puesto que lo importante es que dichos títulos sean reconocidos por los diferentes grupos de interés.

Desde este punto de vista, la RE se percibe como “un conjunto de evaluaciones agregadas y compartidas por los diferentes grupos de interés, que son relativamente estables”. Es decir, no se trata de determinar si una empresa tiene o no una determinada característica, sino de fundamentar científicamente el grado en que los grupos de interés valoran la misma.

Pero surge un problema o divergencia en cuanto a las formas de medida de la reputación subjetiva en un colectivo. Puesto que es posible la medición de forma directa o indirecta (Davies et. al, 2004). La forma indirecta ha dado como resultado las escalas racionales o cognitivas.

⁸ <http://www.merco.info>: Página oficial de MERCO para América Latina y Europa.

Las formas indirectas no miden la idea de reputación, sino los elementos que la conforman. Se denominan escalas cognitivas porque contienen información de los aspectos más relevantes para el sujeto que lleva a cabo la evaluación.

A continuación se explicará brevemente los más conocidos métodos de medición indirecta como: el Reputation Quotient (RQ) de Charles Fombrum, el RepTrak™ desarrollado por el Foro de REPUTACION Corporativa en colaboración con el equipo de Fombrum y la escala de carácter corporativo de Gary Davies y Rosa Chun (Davies et al., 2004).

1- Reputation Quotient (RQ)

La escala RQ fue desarrollada por Fombrum, Gardberg y Server, y estaba destinada a medir la reputación en varios grupos de interés para empresas multisectoriales de EE.UU., Europa, Australia, Latinoamérica y Sudáfrica. Actualmente la empresa Harris Interactive mide la reputación de empresas americanas con esta escala pero adaptándola a su visión de negocio y es denominada Harris Reputation Quotient (RQ).

Con la RQ se intentó abrir la escala a nuevos parámetros, los cuales fueron identificados gracias a exhaustivas entrevistas cualitativas a directivos, viajeros de negocios, alumnos de escuelas de negocios, etc. Todo ello con el fin de completar la escala teórica. Que dio como resultado una escala con seis componentes diferentes y sus respectivos indicadores:

- Atractivo emocional
- Productos y servicios
- Visión y liderazgo
- Cultura y entorno de trabajo
- Responsabilidad social
- Resultados financieros

En definitiva el Reputation Quotient representa una alternativa, mucho mejor justificada y fundamentada, que los típicos rankings. Por este motivo ha tenido mucho eco en el mundo académico y científico llegando a ser una referencia obligatoria en el desarrollo de escalas posteriores. Incluso Groenland comprobó su aplicabilidad con las empresas Holandesas (Groenland, 2002) y también fue testada en Alemania esta vez por Gianfranco Walsh y Klaus-Peter Wiedmann en el año 2004.

2- La escala RepTrak

Por otro lado, esta escala tiene su origen en una iniciativa impulsada por los diversos gestores de la Reputación Empresarial, los cuales se enfrentaron a la necesidad de avanzar en la clarificación conceptual como en las formas de medirlo, para dar respuesta a la demanda que las empresas comenzaban a hacer de disponer de una mejor tecnología para medir los intangibles. Esta escala toma una línea más empírica basada en prácticas empresariales.

En este apartado, se pueden nombrar varias iniciativas nacidas en España y que han tenido su origen bajo el marco de los modelos de competencia. Estos son:

- El Foro de Reputación Corporativa.
- El instituto de Análisis de los Intangibles.
- Corporate Excellence-Center for Reputation Leadership.⁹

Esta escala, el RepTrack™ se hizo pública por primera vez en Madrid en el año 2005 y en el 2006 se presentó a la comunidad académica. Esta parte de proyecto, llevado a cabo en el año 2004 que se basaba en la RQ , tenía como objetivo ser una herramienta capaz de medir y servir la reputación de los diferentes grupos de interés pero con una suficiente validez transcultural (Alloza y Martínez, 2007).

Para generar las características clave de la reputación se recurrió a entrevistas en profundidad a directivos, responsables de reputación, de comunicación, etc. Además esta información obtenida se completó con consumidores de nueve países de América Latina y de España. Una vez se obtuvieron estas características se llevó a cabo una reducción de los mismos mediante análisis factorial.

El RepTrack™ fue diseñado con una vocación temporal, porque se añadió al diseño técnico la recogida continua de datos. Por otro lado, en cuanto a las ventajas de esta escala se puede señalar que permite medir tendencias, es decir, evoluciones de la reputación. Incluso puede llegar a medir los efectos de las crisis reputacionales.

3- Escala de carácter corporativo

La tercera y última escala surgió en el año 2004 cuando Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva y Stuart Roper elaboraron una escala de reputación racional con un enfoque hasta el momento inédito. Este se basaba en la metáfora de la personificación. Es decir, consiste en percibir a una organización como si poseyese rasgos humanos, deseos, intenciones y formas de comportarse. Por esto un observador podría sentir o percibir el carácter corporativo de una determinada empresa (Davies et al., 2004).

Esta metáfora no era nada nuevo en el campo de la Reputación ya que en otros campos como el marketing o la organización ya se conocía. Definen la personalidad, como “cualquier aspecto duradero que distingue a una persona de otra”. Así pues, los autores de esta escala se dedicaron a buscar características propias de cada empresa, más estrictamente, en los que distinguen a una empresa de sus competidores.

De nuevo, como en otros tipos de escala, llevaron a cabo una serie de investigaciones cualitativas en diferentes grupos de interés como directivos, consumidores o empleados. De estas, obtuvieron información y la misma fue analizada y tratada por análisis factoriales para crear una escala de carácter corporativo o empresarial.

⁹ Corporate Excellent: <http://www.corporateexcellence.org/>

El hecho de dar poder de personificación a las empresas hace que esta escala tenga un contenido conceptual diferente a las escalas basadas en expectativas de comportamiento. La que ahora nos ocupa es eminentemente descriptiva y no evaluativa (Berens y Van Riel, 2004).

En resumen, la escala de carácter corporativo tiene una principal fortaleza en su capacidad de identificar con detalle el estilo de empresa en relación con sus colectivos de interés. Es decir, aporta los rasgos que caracterizan a cada empresa.

Por otra parte, las formas directas, miden la idea de reputación en el grupo de interés. Se trata en este caso, de escalas globales, que son sintéticas y captan toda la variedad del fenómeno. Estas escalas, medidas por logros, sirven a las empresas para hacer balance de todos sus logros. Aunque la principal característica de estas formas de medir es que contienen poca información y sin embargo poseen una gran carga emocional.

Aunque no tienen capacidad de diagnóstica, resultan excelentes para sintetizar toda la variación de la reputación y realizar balances sobre el recorrido de la reputación de una empresa determinada. Además posee una gran ventaja que es que no requiere de un alto procesamiento cognitivo. Es decir, requieren poco esfuerzo para el entrevistado y son más baratas que otras. Esto convierte a esta métrica en una gran candidata para ser incluida en los cuadros de mando de numerosas empresas por su capacidad de relacionarse casualmente con otros índices. También hay que añadir que el carácter sintético del índice hace que la validez de contenido pierda fuerza frente a la gran propiedad de ser un índice comparativo.

También se explicarán estas a continuación, siendo las mismas: La escala de reputación percibida, las escalas de reputación desarrolladas en 1992 por Steven Brown, el Rep TrackTM Pulse de Ponzi, Fombrum y Gadlberg, y por último el índice global de reputación de Scatt Highhouse, Alison Broadfott y Jennifer Yugo (Highhouse et al., 2009).

1- La escala de reputación percibida.

Al iniciar la investigación Steve Brown no tenía como propósito construir un índice global de reputación. Sino que el objetivo era evaluar los efectos de la actitud del vendedor sobre la actitud del cliente. Pero para ello Brown creyó conveniente introducir una escala global de reputación con la esperanza de que pudiese controlar efectos espurios en la relación, como por ejemplo la imagen corporativa. En definitiva, su interés por la creación de una escala fue circunstancial.

Para ello realizó una encuesta por correo en distintas localizaciones y mediante el análisis factorial confirmatoria obtuvieron los principales constructos.

2- El RepTrack™ Pulse

Este índice global de reputación está basado en estudios cualitativos y cuantitativos, lo que le permite ser un buen complemento a la aproximación de Scott Highhouse, que lo realizó desde un enfoque más teórico. Los autores de este índice afirman que la reputación es un concepto que combina dos factores: la atracción emocional y la atracción racional (Fombrum et al., 2000). Así pues, separaron ambos constructos, el racional y el global, y concibieron la reputación como una aproximación más global.

Mientras daban forma a este índice se realizaron numerosos estudios cualitativos, refrendados con otros estudios cuantitativos. Todo ello fue analizado más tarde. Tras ello, el índice fue modelado en su forma más operacional en términos reflexivos, siguiendo la teoría de la señalización. Esta teoría entiende por reputación: “el recurso activado en el grupo de interés por las señales que emite la compañía” (Bergh et al., 2010).

3- La reputación de Highhouse

Tras la breve explicación del RepTrack™ Pulse, el cual es básicamente empírico, Scott Highhouse, Alison Broadfoot y Jennifer E. Yugo propusieron una versión más teórica que la métrica global. Siguen la corriente de aquellos años, que entendía por reputación “el recurso intangible que aumenta la satisfacción y lealtad del cliente” además ese intangible tiene una forma global con tres rasgos principales: la evaluación global, consensuada por un número suficiente de grupos de interés y la evaluación estable.

Con toda esta información teórica, los autores investigaron a un grupo de expertos académicos y obtuvieron un conjunto de parámetros aplicados a las nueve compañías más visibles de su época. Se generaron diversas características globalmente intercambiables y se distribuyeron numerosos cuestionarios a expertos. En dos momentos del tiempo diferentes y los resultados se sometieron a un análisis de descomposición de la varianza.

Por otro lado, el problema de este índice es que al minimizar la varianza interparamétrica se produce un efecto pernicioso porque se fuerza a que los parámetros sean similares. Es decir, al final se llegó a que las características seleccionadas tenían una misma dirección: el prestigio.

4.3- CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL.

Como se ha mencionado al comienzo de este trabajo, la RE ha conocido un aumento de interés conforme se han obtenido evidencias de que posee una gran capacidad para generar valor. Llegando a considerarse la misma como un almacén de valor que ayuda a defender a la empresa en situaciones de crisis.

También la Reputación Empresarial influye en la forma de comportarse de los grupos de interés de la empresa, ayudando u obstaculizando, conductas de valor. Es justo ese valor duradero y estable el que hace que la RE actúe como depósito de valor que se destila de forma paulatina. Pero es fácil de aceptar que la creación y el mantenimiento de una buena Reputación es una tarea muy laboriosa, lenta y compleja a la que se deben destinar numerosos recursos. Y que por lo tanto no todas las empresas aciertan a lograr el mismo grado de Reputación (Dowling, 2002). Esto se hace evidente en las diferentes puntuaciones obtenidas por las empresas en los distintos índices. Todo ello hace que la RE se convierta en un recurso que ayuda a las empresas a ser más efectivas y eficientes que el resto (Barney y Arkan, 2001).

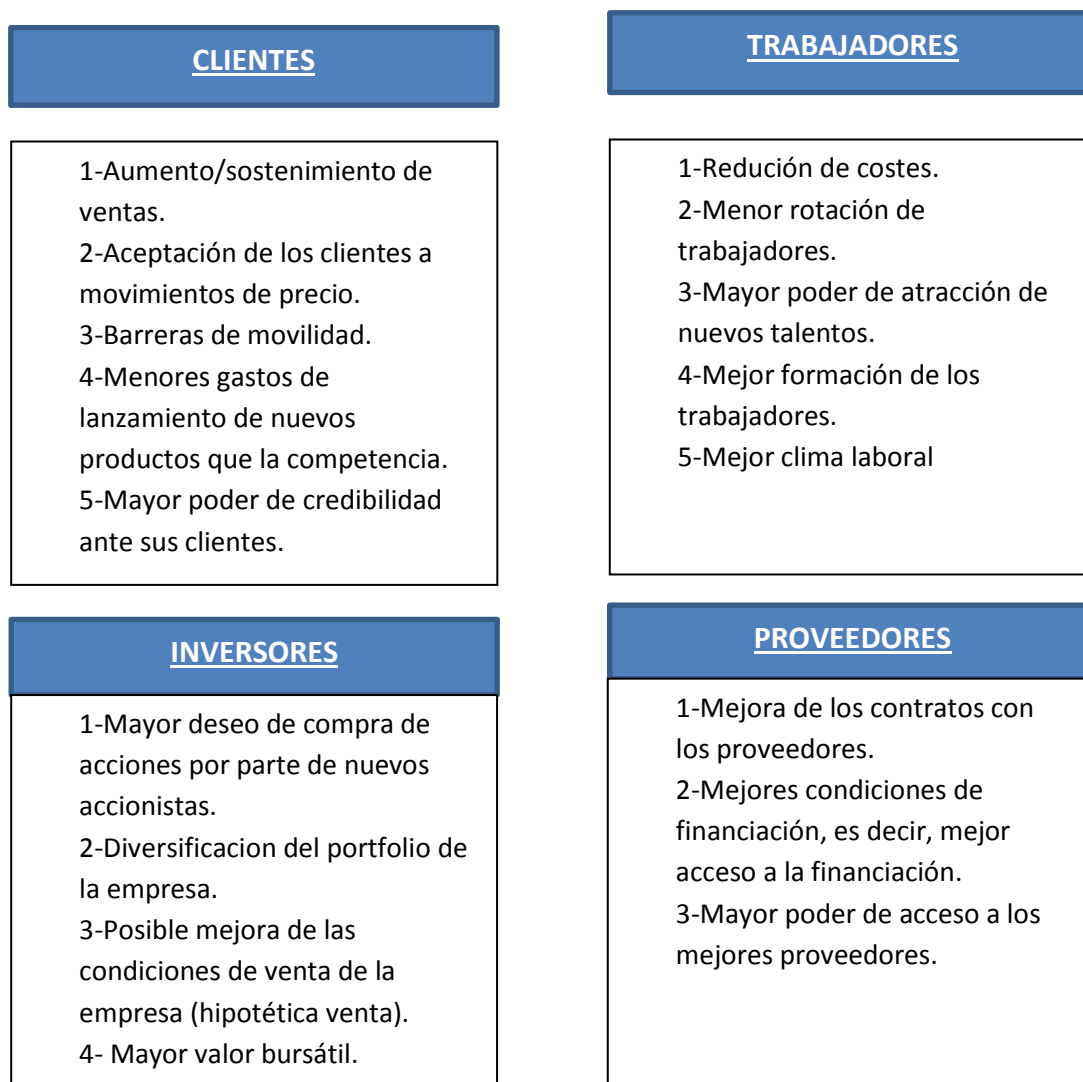
La habilidad para mantener, no solo una gran reputación, sino una diferencia con los competidores, hace que la Reputación pase de ser un mero recurso a un factor estratégico clave, es decir, una fuente de ventaja competitiva.

Así pues, es un intangible muy particular puesto que legalmente no tiene un significado universal, pero sin embargo su naturaleza proviene de diversos conocimientos y emociones mantenidas por los diferentes grupos de interés de la empresa. Y teniendo en cuenta lo anterior, podríamos afirmar que la misma es una capacidad de las empresas cuyo objetivo es mejorar los recursos que ya posee. Pero para entender y unir lo anterior con el valor estratégico que aporta la RE se debe asumir que la misma no es una cosa que posean las empresas por sí mismas, sino que la poseen los otros, es decir, las audiencias.

Un ejemplo de esta discusión es que en el año 1991 Hiroyuki Itami y Thomas Roehl acuñaron un término para este fenómeno que denominó “activo invisible”. Sin embargo, en otros libros o revistas especializadas existen diferentes acepciones, por ejemplo el término de “recurso intangible mediado” de los autores Barney y Arkan en el año 2001.

Para dejar más claro el valor estratégico que posee la Reputación Empresarial, se ha elaborado un gráfico en el cual se explica qué conductas de valor genera la misma en los diferentes grupos de interés que tiene la empresa:

Gráfico 3: Conductas de valor generadas en los grupos de interés.



*Fuente: Elaboración Propia

4.4- EXPOSICIÓN DE CASOS



4.4.1- Perfumería Marionnaud: “Ahora toca...”

a) Historia y antecedentes:

Es una compañía multinacional líder en el sector de la perfumería en toda Europa. Su origen es francés, y lleva realizando operaciones en España desde el año 2002. Está muy presente en todo el territorio nacional ya que cuenta con 160 tiendas y una plantilla de más de 900 personas. Además la compañía pertenece desde el año 2005 al grupo *As Watson*, que es el mayor grupo de Perfumería y Health & Beauty del mundo.

El grupo *As Watson*, a su vez, pertenece a *Hutchinson Whampoa Limited*, que tiene su sede en Hong Kong.

Ésta, además de Retail, tiene diferentes negocios en las áreas de Puertos, Inmobiliaria, Telefonía, Energía e Infraestructuras para la distribución.

Aunque la acción que se explicara a continuación fue para el año 2013 y produjo unas consecuencias dispares, Marionnaud llevaba años, desde 2007-2008, siendo líder en el segmento de perfumerías en nuestro país y tuvo una época de expansión muy importante. Pero la crisis y diferentes motivos que no da tiempo a explicar en profundidad, han producido su claro descalabro financiero y comercial.

b) Descripción de la acción:

Esta empresa destinaría un 5% de los beneficios que obtuviera en su nueva línea ecológica de productos en el año 2013 a un programa educativo llevado a cabo por la organización *Ayuda en Acción*. El programa estaba dirigido a centros educativos de toda España, cuyo objetivo fue unir o involucrar a toda la comunidad educativa, a través de una gran propuesta de actividades, en la formación de un mundo más justo. El año anterior (2012), en este programa participaron más de ochenta centros.

“Ahora toca...”, que así se llamó la iniciativa, promovió que perfumerías Marionnaud y la ONG *Ayuda en Acción* trabajasen mano a mano para contribuir a la consolidación del programa educativo que la ONG está intentando promover en el país desde hace años. Esta ONG piensa que el área de educación es una de las más importantes en sus proyectos en América, Asia y África, y por eso también lo es en el país de origen de esta asociación solidaria. Con este programa, *Ayuda en Acción* intenta acercar al ámbito educativo el conocimiento y el aprendizaje de otras realidades sociales y el valor de la solidaridad. Ya que ser solidario también es un valor que se puede aprender, es decir, intenta enseñar a los jóvenes a ser solidarios.

Se pueden citar los puntos clave de identidad de “Ahora toca...”, son los siguientes:

- Fue un programa social dirigido a diferentes centros educativos, tales como: escuelas infantiles, colegios e institutos. Por lo que poseía un abanico de alcance bastante amplio.
- Se pretendía construir un mundo más justo, y para ello cree necesario involucrar en el programa a todos los agentes implicados: alumnos, personal docente y familias.
- Se puede destacar el carácter innovador y flexible que *Ayuda en Acción* trasladó a cada centro que participaba en el programa. Es decir, permitió cierta libertad a cada centro para adaptarse a sus necesidades, recursos, tiempos, etc.
- A través de diferentes actividades se celebraron y se trabajaron temas sobre los diferentes días internacionales. Se intentaba enseñar el valor de cada día internacional y promover el aprendizaje mediante los mismos.
- Uno de los países que más ayuda recibió de este programa fue Perú. Con el cual se intentó crear un vínculo solidario.

Por otro lado, este programa tenía diferentes objetivos. El primero era que los alumnos participantes conocieran sus derechos y las diferentes situaciones que viven otros jóvenes en distintas partes del mundo. Es decir, se intentaba abrir el círculo de visión, para aprender a valorar ciertas cosas.

El segundo objetivo era que mediante la realización de actividades se participara en la creación de un mundo más justo. Esto se conseguía mediante programas de movilización.

El tercero fue que los alumnos conociesen más a fondo Perú. Sus características, su realidad social y la de sus habitantes, sus formas de vida, etc...

Y el cuarto y último, que los jóvenes participantes en el programa, desarrollaran la competencia social y ciudadana. Este era el punto clave de todo "Ahora toca...". Puesto que la organización cree que un buen desarrollo social ciudadano aporta a las personas una dosis extra de humanidad.

Ahora se explicaran las propuestas que la ONG *Ayuda en Acción* propuso a cada centro. Se debe aclarar que las fechas eran orientativas y que los materiales y actividades podían desarrollarse en momentos diferentes del curso. En estas actividades, la organización pedía la participación de las familias con el fin de involucrarlas en la puesta en marcha de estas actividades. Así pues, ahora se desarrollará la celebración de cada día internacional así como su temática y la finalidad u orientación que tenía cada actividad (para no entrar en profundidad solo se elegirán 3 días internacionales como ejemplos a desarrollar):

- 1- Día del Derecho a la Alimentación (16 de Octubre) : El nombre de esta acción era "Dona tu postre". Y consistía en donar el dinero que cuesta un yogurt, una golosina, un bollo, etc... y compartir el postre de los alumnos. El fin de esta acción era transformar esta experiencia en un gesto de esperanza y solidaridad.
- 2- Día Escolar de la No violencia y Paz (30 de enero): El nombre de esta acción fue "Música de colores". Y el objetivo fue conmemorar el día de la paz con un lenguaje universal como es la música.
- 3- Día del Derecho a la Educación (7-13 de Abril): Denominada "Semana de acción mundial por la educación". Perseguía que el alumnado participase en diferentes actividades que se celebraban ese mismo día en diferentes países del mundo. Destacando la importancia de la educación inclusiva.

La realización por parte de Marionnaud de este proyecto formaba parte de su forma de actuar respecto a la ayuda social. Ya que la cadena de perfumerías realiza una acción solidaria cada año, en la que intenta involucrar a clientes, empleados y marcas propias. Por ejemplo el año anterior, los empleados invitaron a sus hijos a realizar micro relatos ilustrados para más tarde realizar un calendario solidario con el que obtuvieron unos 17000 euros.

También en los últimos tres años la empresa consiguió 13000 euros con una campaña de donación para los países empobrecidos en Latinoamérica, apadrinamientos y abrazos solidarios. En esta el personal de la cadena de perfumerías donó 50 céntimos por cada abrazo.

Pero esta vez el proyecto vino de la mano del lanzamiento estrella de la compañía: la nueva línea “Marionnaud Nature”. Esta línea de la cadena francesa es una nueva línea de productos naturales (con un 90% de ingredientes naturales) con la que pretendía contribuir de arena a la campaña de *Ayuda en Acción*.

Aunque la empresa y la ONG eran conscientes de la coyuntura económica en España, país que representaba gran parte de su cartera de negocio, decidió también destinar dinero de ese proyecto a becas en los centros escolares nacionales. Para que fueran estos los que repartiesen los recursos entre las familias con más problemas económicos.



4.4.2- Supermercados Ahorramás: “Proyecto comida útil”

a) Historia y antecedentes:

Se trata de una compañía cuyo negocio es la distribución en forma de supermercados. Es de origen español y fue constituida en 1979 por un grupo de empresarios minoristas de Madrid. El objetivo de estos era unificar fuerzas para luchar contra el avance de las grandes superficies. Estos intentaron comenzar a abaratar costes porque intuyeron un cambio de ciclo en este negocio. Y en cierto modo estaban en lo cierto puesto que comenzaron a entrar en juego empresas de distribución, generalmente extranjeras, y comenzó la desaparición del comercio minorista. De este hecho se deriva que la actividad inicial de la empresa fuese la del comercio mayorista de alimentación para suministrar a las tiendas de las que eran propietarios los accionistas de Ahorramás.

Así pues sobre la idea inicial de la empresa (agrupación de fuerzas, trabajo e iniciativa) se decidió complementar esa actividad de comercio mayorista con la actividad minorista. Y así crear una imagen comercial única que diese a la empresa mayor poder comercial, lo que llevó también ligada una unificación financiera. Es decir, todo comenzó como una idea de supervivencia. Esta idea permitió cohesionar y unificar intereses comunes de diez empresarios individuales. Que con las mejoras y modernizaciones en las técnicas de gestión en el punto de venta ha convertido a Ahorramás en una empresa moderna y puntera, siendo además una de las pocas empresas líderes en el sector de la alimentación con capital 100% español y madrileño.

En la actualidad esta empresa supera las doscientas tiendas, distribuidas por las provincias de Madrid, Guadalajara, Toledo, Cuenca y Ciudad Real. Todos los establecimientos trabajan bajo el mismo nombre comercial “AHORRAMAS”.

El segmento que explota la compañía se sitúa en las tiendas de cercanía (autoservicio y supermercados). Para ello tiene dos plataformas de distribución, una en Velilla de San Antonio de más de doscientos metros cuadrados y otra en Mercamadrid.

b) Descripción de la acción:

Esta acción social realizada por la empresa madrileña se denomina “Comida útil” y trata de ayudar a las personas que peor lo están pasando desde el estallido de la crisis. Este proyecto se lleva haciendo desde el año 2012 e inicios del 2013.

La idea clave es que los alimentos que no se pueden vender, es decir, no están aptos para su venta, pero que sean adecuados para su consumo inmediato sean aprovechados por aquellas familias que peor lo están pasando y más lo necesiten.

Por ejemplo, aquellos botes cuya etiqueta está dañada, los yogures que se retiran porque les quedan solo días para caducar o incluso la fruta que se ha quedado “fea”.

Así pues el objetivo final y claro es que cada uno de los establecimientos, en conjunto o individual, colabore con una institución determinada. Esta colaboración será señalizada en la entrada de cada establecimiento, con el fin de dar eco y notoriedad a la misma.

Para realizar la misma comenzó a establecer un protocolo de actuación. Este era tanto interno como externo, además implicaba a varios departamentos y hacía énfasis en los productos más perecederos, puesto que son los más delicados. Las ayudas se empezaron a canalizar desde el año 2012 a través de ONG’s, parroquias, asociaciones, etc. Atendiendo a diferentes criterios de proximidad. Todo ello supervisado por los jefes de zona correspondientes.

Este proyecto pretendía y pretende a día de hoy, según fuentes de la empresa, ser un proyecto sólido y a largo plazo. Por eso el proceso de negociación con las diferentes asociaciones fue lento pero fructífero. El objetivo final, pues, fue y es que cada una de las tiendas colabore con una institución determinada. Como se ha dicho anteriormente, la organización con la que se colabore estará señalizada a la entrada del establecimiento.

Como dato representativo y orientativo se aportan los diferentes nombres de los comedores sociales con los que la empresa madrileña colaboró en los años 2012 y 2013, siendo estos:

- Casa de los pobres (Hermandad Sacramental de Alcalá de Henares).
- Comedor social Ventas (Ayuda social del barrio de La Elipa de Madrid).
- Comedor Albergue San José (Cáritas de Villacañas en Toledo).
- Comedor Social de Argües (Toledo).
- Comedor social Madre Teresa de Calcuta (Misioneras de la Caridad del barrio madrileño de Vallecas).

Para finalizar la explicación de esta acción llevada a cabo por Ahorramás se enumerarán los dos requisitos imprescindibles que deben cumplir todas aquellas organizaciones que participen o quieran participar en el proyecto “Comida Útil”:

- Recoger diariamente los alimentos en un lugar asignado.
- Disponer de un comedor social en el cual poder dar salida a los alimentos, sobre todos a los más perecederos.

5- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1- CONCLUSIONES

Antes de comenzar cualquier tipo de conclusión, se debe aclarar que se ha elegido dos casos opuestos. Es decir, el primero de ellos sobre Marionnaud tuvo y tiene una suerte dispar puesto que su situación actual no es buena y parece inminente o cercana su desaparición de nuestro país. Aunque también se debe decir que en este apartado se intentara clarificar o averiguar si la reputación y las acciones sociales pueden llegar a ayudar o conseguir un mantenimiento lógico de los beneficios o sin embargo son aspectos diferentes y no tienen consecuencias unos en los otros. El otro ejemplo propuesto, es sobre Ahorramás, que sin embargo parece correr diferente suerte ya que goza de mejor salud y parece que crece poco a poco.

5.1.1- Perfumería Marionnaud: “Ahora toca...”

En este primer ejemplo propuesto no se ha conseguido relacionar el hecho de llevar a cabo acciones sociales o solidarias con un aumento del beneficio empresarial o aumento de la Reputación Empresarial. Ya que como se ha señalado anteriormente, la cadena francesa de perfumerías fue una de las más punteras durante varios años, pero en estos momentos está atravesando una dura travesía por el desierto. Incluso aunque su trayectoria solidaria es dilatada, ya que lleva desde el año 1996 realizando actividades con fines sociales de diverso tipo, no es suficiente para seguir a flote en un mundo cada día más competitivo.

Así pues, el destinar el 5% de los beneficios de su nueva línea “Nature”, se podría decir que no ha conseguido aumentar el beneficio de la compañía, ni sostenerlo. Puesto que la situación actual de Marionnaud es de cierre y desaparición inminente. Ya que está en proceso de despedir al 65 % de la plantilla. A esta reducción de plantilla se sumará la práctica desaparición de la mayoría de tiendas de la cadena francesa ya que 75 de ellas deberán cerrar, disminuyendo el número de tiendas iniciales que era de nada más y nada menos que de 116.

Se debe decir sin embargo que otras campañas anteriores, como la del apadrinamiento de abrazos solidarios, con la que consiguieron 13000€ no ha conseguido frenar los 94 millones de euros de pérdidas en el mercado nacional que Marionnaud ha tenido en los últimos cinco años según Comisiones Obreras.

Es difícil, como ya se ha dicho, encontrar relaciones empíricas entre el desarrollo de acciones sociales y el aumento de imagen de marca. Ya que en este caso como se ha descrito en el anterior punto, Marionnaud es una empresa con mucho carácter social, pero este hecho no ha conseguido ni aumentar su imagen de marca ni salvarla del destino que parece aguardarle.

Concluyendo este apartado, en el caso de la cadena francesa, ha sido imposible determinar una relación clara y empírica entre la realización de acciones sociales y el aumento del valor de marca de la empresa.

5.1.2- Supermercados Ahorramás: “Proyecto comida útil”

En el lado opuesto encontramos a la cadena de supermercados madrileña “Ahorramás”. La cual ha sabido mantenerse en la lucha tan feroz que desde hace varios años lidian cadenas como la francesa Carrefour o la española Mercadona. Claro está, que no ha sobrevivido solo por la realización constante de acciones sociales, sino que ha basado su estrategia en seguir con precios bajos y supermercados de cercanía, como reza su objetivo corporativo.

El “Proyecto Comida Útil” ha servido a la empresa para dar eco a su labor social y mostrar a los distintos grupos de interés que además de querer seguir creciendo también apuesta por ayudar a los más desfavorecidos. El eco social producido se debe a los numerosos comedores, ONG’s y asociaciones con las que ha participado aportando alimentos. Ya que llegó a más de 15 comedores de toda España y consiguió que los más cercanos a los beneficiados dieran cuenta de la labor social de Ahorramás, mejorando estos su percepción de la empresa. Es decir, como se ha desarrollado en la parte teórica de este trabajo, la opinión o percepción tenida por un tercero, en este caso los clientes, consiguió mejorar los resultados globales de la empresa. En este caso se ha traducido en más ventas, y por lo tanto, en mayor valor de marca.

Este mayor valor se ha producido, según los propietarios, en los últimos dos años debido a la buena gestión y la estrategia de la empresa de eliminar gastos innecesarios y buscar cada día la eficiencia, apoyando a los clientes y ayudando a un mayor bienestar social. Esto último se entiende como la realización de todos los proyectos sociales que lleva a cabo la misma y a los que más tarde haremos referencia puesto que el “Proyecto Comida Útil” no es el único que tiene puesto en marcha la empresa madrileña.

Sobre el valor actual de la empresa, según fuentes internas, Ahorramás alcanza ya los 512 millones de Euros aproximadamente¹⁰.

Según las investigaciones realizadas, se ha encontrado, como ya se ha dicho anteriormente, una gran variedad de actividades llevadas a cabo por Ahorramás en el ámbito social. Destacan las diversas colaboraciones con grandes distribuidoras como fue el caso de la cooperación entre Unilever y esta.

Este proyecto consistió en que comprando el jabón de la marca “Dove”, perteneciente a la distribuidora Unilever, se ayudaba a las familias con dificultades para que cubriesen sus necesidades mínimas. Es decir, con cada unidad de jabón vendida se donaba parte del beneficio al proyecto “*Ahora + que nunca*” de Cruz Roja Española. Su vigencia fue únicamente de 6 días, puesto que se llevó a cabo del 20 al 26 de Junio de 2013.

¹⁰ Ahorramás dice que vale 512 millones. Los títulos pertenecen al accionista Coixed Pair. Información extraída de: http://cincodias.com/cincodias/2013/02/28/empresas/1362065510_410132.html

Otra acción con bastante eco entre los clientes de Ahorramás fue la donación del Gordo de Ahorramás a Cruz Roja. De nuevo consistió en destinar una parte del beneficio de la empresa a la donación para la organización Cruz Roja, la cual se encarga de hacer llegar a los más necesitados todo lo necesario para cubrir las necesidades mínimas.

En definitiva, en este caso se aprecia una relación entre el hecho de llevar a cabo acciones sociales o solidarias y la repercusión en el aumento de la reputación de la empresa, conllevando esto también un aumento del beneficio. Es evidente que al aumentar el beneficio se intuye un aumento de la reputación de marca, aunque esto no es así en todos los casos, puesto que es difícil medirlo y detectarlo. Pero en este caso se considera que un buen desarrollo de acciones sociales o solidarias ha llevado a la empresa a tener mayor eco social entre sus grupos de interés, aumentando su valor reputacional. Y de forma concatenada, un aumento de beneficio.

Sin embargo en el caso anterior de Marionnaud se ha podido apreciar que un aumento de las acciones sociales no conlleva necesariamente aumento de la imagen de marca y menos del beneficio. Incluso se puede decir que en el caso de Ahorramás se ha relacionado acción y reputación porque en el año 2013 la empresa escaló puestos en su sector, el de la distribución alimentaria.

Puesto que en el 2011 se situaba en el puesto número 9 (Gráfico 1). Y a la espera de los resultados del año 2013, se cree desde la propia empresa madrileña que alcanzará la octava posición, adelantando así al grupo *Consum*. Pero aún es pronto ya que se debe esperar a la publicación de los datos para el año 2013.

Gráfico4: Ventas y recursos del sector de la distribución.

	Empresa / Grupo	Ubicación	Ventas-11	Empleo	Recursos		
					Propios	Tiendas Propias	Tiendas Asociadas
1	MERCADONA, S.A.	Valencia	16.448,10	70.000	2.673,00	1.356	-
2	CARREFOUR - GRUPO	Madrid	8.955,00	36.385	-	284	55
3	GRUPO EROSKI - DIVISIÓN ALIMENTACIÓN	Bizkaia	6.278,37	35.000	-	1.123	437
4	DIA, S.A.	Madrid	4.140,60	19.500	1.071,96	1.640	1.187
5	ALCAMPO, S.A. - GRUPO	Madrid	3.373,00	16.000	-	53	-
6	LIDL SUPERMERCADOS, S.A.	Barcelona	2.400,00	9.500	291,11	528	-
7	HIPERCOR, S.A.	Madrid	2.114,14	13.011	1.809,83	39	-
8	CONSUM, S.COOP	Valencia	1.754,50	10.103	86,83 (*)	428	164
9	AHORRAMÁS, S.A. - GRUPO	Madrid	1.345,80	9.500	-	198	26
10	DINOSOL SUPERMERCADOS, S.L.	Las Palmas	1.300,00	9.300	-	405	-
11	MAKRO AUTOSERVICIO MAYORISTA, S.A.	Madrid	1.289,00	3.450	149,88	-	-
12	SUPERMERCADOS SABECO, S.A.	Zaragoza	951,60	5.700	82,12	125	118
13	GADISA - GRUPO	A Coruña	936,95	6.306	-	208	165
14	MIQUEL ALIMENTACIÓ GRUP S.A.	Girona	920,00	3.400	-	100	513
15	GRUPO EL ÁRBOL DISTRIBUCIÓN Y SUPERM., S.A.	Valladolid	836,00	7.000	8,17	430	-
16	CONDIS SUPERMERCATS, S.A. - GRUPO	Barcelona	806,00	5.188	-	204	211
17	EL CORTE INGLÉS, S.A. - DIV. SUPERMERCADOS	Madrid	750,00	2.900	-	55	0,00
18	BON PREU, S.A. - GRUPO	Barcelona	705,88	4.202	105,60	152	0,00
19	ALDI SUPERMERCADOS, S.L. - GRUPO	Barcelona	570,00	1.810	-	247	0,00
20	COVIRAN, SCA.	Granada	535,50	954	16,90 (*)	-	2.117

* Fuente: <http://www20.gencat.cat>

Gráfico 5: Evolución de las ventas anuales.

**EVOLUCIÓN VENTAS
INVERSIÓN**



* Fuente: <http://Ahorramas.es>

Además como información añadida se muestra la evolución de ventas desde 2010 para la empresa madrileña. Mi trabajo versa desde la realización de acciones sociales en el año 2010, y como se puede apreciar las ventas en millones de euros aumentaron desde ese mismo año. Aunque la inversión de la misma se mantuvo igual en 2012 y 2013.

Con esta información se pretende dar más base empírica a la relación entre realizar acciones sociales y aumentar la imagen de marca y además aumentar las ventas. Son cosas distintas tanto el nivel de ventas como la imagen de marca. Pero partiendo de la presunción de que ambas están muy relacionadas, se puede afirmar que coherentemente un mayor eco social o mayor imagen de marca produce un aumento de ventas.

5.2. CONCLUSIONES GENERALES

En resumen al estudio de los dos casos explicados, no se está en condiciones de realizar una recomendación definitiva al uso de acciones sociales como medio para aumentar la imagen de marca de una empresa determinada. Pero si se puede asegurar que el resultado de dichas acciones depende en gran medida de las circunstancias macroeconómicas y microeconómicas de la empresa en cuestión. Incluso tienen mayor repercusión en el resultado las circunstancias macroeconómicas, como se puede apreciar mejor en el caso de Marionnaud. Ya que la situación era bastante inviable pero sin embargo es una empresa con gran pasado social, ya que realizaron numerosas acciones. Pero no se tradujo en mayores beneficios. Esto unido a la crisis actual ha llevado a la empresa a la coyuntura en la que se encuentra.

Y en cuanto al ejemplo de Ahorramás, se diluye un poco la relación de la crisis con el aumento de ventas en relación a las acciones sociales. Ya que aunque pueda relacionarse el aumento de cuota de negocio con la crisis y el mayor consumo de la gente en los productos de la empresa madrileña, también se aprecia una disminución de la realización de acciones sociales. Pero a diferencia de Marionnaud, su situación es excelente.

6- BIBLIOGRAFÍA

AAKER, David y KEVIN lane, Keller (1993), "Interpreting Cross-Cultural Replications of Brand Extension Research", en *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, pp. 55-59.

AJZEN, Icek (1991), "The Theory of Planned Behaviour", en *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol50, pp. 179-211.

ALLOZA, Ángel y MARTINEZ, Luis Carlos (2007), "La medición y el fortalecimiento de la reputación corporative", en Hernández Robledo, Miguel ángel; Losada Vázquez, Ángel y Macías Castillo, Agustín (coords.), *Estrategia y conducta social de la organización*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca.

AMIT, Raphael y SCHOEMAKER, Paul J.H. (1993) "Strategic Assets and Organizational Rents", *Strategix Management Journal* 14.

BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

BARNEY, J. B. (1999): "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 137-145.

BASDEO, Dax K.; SMITH, Ken G.; Grimm, Curtis M.; RINDOVA, Violina P. y DERFUS, Pamela J. (2006), "The impact of Market Actions on Firm Reputation", en *Strategic Management Journal*, vol.27, pp 1205-1219.

BERENS, Guido y VAN RIEL, Cees B.M. (2004), "Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature", en *Corporate Reputation Review*, vol.7 (2), pp. 161-178.

BERGH, Donald D.; KETCHEN, David J.Jr.;BOYD, Brian K. y Bergh, Julianne (2010), "New Frontiers of the Reputations-Performance Relationship: Insights From Multiple Theories", en *Journal of Management*, vol.36 (3), pp.620-632.

BOSHOFF, C.(2009),"A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based corporate reputation", en *South Africa Journal of Business Management*, vol.40 (2),pp.35-44.

BROMLEY, Dennis (2002), "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies" en *Corporate Reputation Review*, vol. 5 (1), pp. 35-50.

BROWN, B. y PERRY, S. (1994), "Removing the financial performance holo from Fortune's most admired companies", en *Academy of Management Journal*, vol.37 (5), pp. 1347-1359.

Brown, T.J. y Dacin, P.A. (1997): "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing*, vol. 61, nº 1, pp. 68-84.

- CHUN, R. (2005): "Corporate reputation: meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 2, pp. 91-109.
- CHUN, Rosa y DAVIES, Gary (2006), "The Influence of Corporate Character on Customers and Employees: Exploring Similarities and Differences", en *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.34 (2), pp. 138-146.
- 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.
- CRAVENS, Karen; GOAD Oliver, Elisabeth y RAMAMOORTI, Sridhar (2003), "The reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation", en *European Management Journal*, vol.21 (2), pp.201-2012.
- DAVIES, Gary; CHUN, Rosa; DA SILVA, Rui Vinhas y ROPER, Stuart (2004), "A Corporate Character Scale to Assets Employee and Customer Views of Organization Reputation", en *Corporate Reputation Review*, vol.7 (2),pp. 125-146.
- DE QUEVEDO, E. (2001): *Reputación y Creación de Valor: Una Relación Circular. Aplicación al Sector Bancario Español. Tesis Doctoral. Universidad de Burgos.*
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1513.
- DOLLINGER, M.J.; GOLDEN, P. y SAXTON, T. (1997): "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 127-140.
- DOWLING, Grahame (2002), "Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance", Oxford University Press, Oxford.
- DOWLING, Grahame (2006), "In practice How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, vol. 9 (2), pp. 134-143.
- 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.
- FLANAGAN, David J., O'SHAUGHNESSY, K.C. y Palmer, Timothy B. (2001), "Re-Assessing the Relationship between the Fortune Reputation Data and Financial Performance: Overwhelming Influence or Just a Part of the Puzzle?", en *Corporate Reputation Review*, vol. 14 (1), pp. 3-14.
- 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.
- FOMBRUM, Charles (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

- FOMBRUM, C., & VAN RIEL, C. (1997). "The Reputational Landscape" NYU-Ster School of Business".
- FOMBRUM, Charles; GARDBERG, Naomi A. y SEVER, Joiy M. (2000), "A multistakeholder Measure of Corporate Reputation", en *The Journal of Brand Management*, vol.7 (4), pp. 241-255.
- FOMBRUM, Charles (2001), "Corporate Reputations as Economic Asset", em Hitt, Michael A.;Freeman, R. Edward y Harrison, Jeeffrey S., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publisher, Oxford.
- GROENLAND, E. A. (2002): "Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 308-315.
- GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken y CORLEY, Kevin (2000), "Organizational Identity, Image and Adaptative Instability", en *Academy of Management Review*, vol. 25 (1), pp. 63-81.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 135-144.
- HATCH, Mary Jo y SCHULTZ, Majken (2003), "Bringing the corporation into corporate branding", en *European Journal Of Marketing*, vol. 37 (7/8), pp. 1041-1064.
- HIGHHOUSE, Scott; BROADFOOT, Alison y YUGO, Jennifer E. (2009), "Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory", en *Journal of Applied Psychology*, vol.94 (3), pp. 782-789.
- LLOYD, Stephen (2011), "Triangulation Research to Inform Corporate Reputation Theory and Practice", en *Corporate Reputation Review*, vol. 14 (3), pp. 221-233.
- MARKWICK, Nigel y FILL, Chris (1997), "Towards a framework for a managing corporate identity", en *European Journal Of Marketing*, vol.31 5/6, pp.396-409.
- MARTINEAU, Pierre (1957). *La motivación en publicidad*. Barcelona: Casanovas, 1970 (2ª ed.)
- MARTÍN, G. y NAVAS, J. E. (2006): "La importancia de la Reputación Empresarial en la Obtención de VentajasCompetitivas 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.
- M.GRANT, R. (1991). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments". Washington, DC.
- PATRIC ET AL. (1999). "Race, Gender, and Partnership in the Patient-Physician Relationship".

RINDOVA, Violina P. y FOMBRUM, Charles (1999), "Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-constituents interactions", en *Strategic Management Journal*, vol. 20 (8), pp. 691-710.

ROBERTS, P. y DOWLING, G. (2002): "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, pp. 1077-1093.

SCHULTZ, Majken; MOURITSEN, Jan y GABRIELSEN, Gorm (2001), "Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System", en *Corporate Reputation Review*, vol. 4 (1), pp. 24-41.

SCOTT, Susanne y LANE, Vicki R. (2000), "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", en *Academy of Management Review*, vol. 25 (1), pp. 43-62.

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.

VILLAFañE, Justo (2004), "*La Buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*", Pirámide", Madrid.

WALSH, Gianfranco y BEATTY, Sharon E. (2007), "Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation", en *Journal of the Academy Science*, vol.35, pp.127-143.

WARTICK, Steven (2002), "Measuring Corporate Reputation: Definition and Data", en *Business & Society*, vol. 41 (4), pp. 371-393.

WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988): "Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications", *Strategy Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 443-454.

WHETTEN, David (1997), "Part II: "Where do reputations come from? Theory development and the study of corporate reputations", en *Corporate Reputation Review*, vol. 1 (1), pp.26-34.

ZHAN, Ran y REZAEI, Dejan (2009), "Do Credible Firms Perform Better in Emergency Markets? Evidence from China", en *Journal of Business Ethics*, vol. 90, pp. 221-237.

PÁGINA WEB:

http://cincodias.com/cincodias/2013/02/28/empresas/1362065510_410132.html