

---

**Resumen:** En los actuales contextos globalizados, las empresas se encuentran en una búsqueda incesante por diferenciarse. La oferta de bienes y servicios en general ha crecido, tanto en cantidad como en calidad. A tal grado se produce este fenómeno que, si la empresa no encuentra una buena razón (y la comunica correctamente) para ser elegida por los consumidores, se condena a perder mercado y/o rentabilidad. Las tradicionales fuentes de ventaja competitiva se encuentran sobreexplotadas. Además de presentar problemas con su sostenibilidad.

En principio, es necesario definir la reputación corporativa y diferenciarla de otros conceptos con los cuales se relaciona. Con esta base, se procederá a referirse a la reputación corporativa y la generación de valor. Luego, determinar las principales características de la reputación y examinar hasta qué punto pueden constituirse en una ventaja competitiva. Y, por último, indagar si es posible la sostenibilidad. Si así fuera, las erogaciones realizadas para generar reputación favorable podrían considerarse inversiones y calcularse el retorno de las mismas.

Se abre así, un campo de actuación de los licenciados en Relaciones Públicas que seguramente encontrarán argumentos sólidos para interesar a la gente de negocios en esta temática. Este trabajo pretende ser un aporte en este sentido.

**Palabras claves:** creación de valor - estrategias de negocios - imagen corporativa - intangibles - reputación corporativa - ventaja competitiva sostenible.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 210-211]

---

(\*) Licenciada en Administración (UBA). Licenciada en Educación (UNQ). Profesora de Marketing y de Estrategias empresariales en la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Profesora del área de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo y en la Universidad Católica de Salta.

## Introducción

Una mirada reflexiva a la realidad empresarial actual, permite percibir ciertos recorridos pertinentes a la temática a abordar.

Particularmente, nos interesan dos:

1. De los recursos materiales, tales como las maquinarias, las instalaciones fabriles, las materias primas, los productos terminados, etc., a los recursos inmateriales como la marca, el *know how* (saber hacer), y la reputación.

2. De la orientación hacia la rentabilidad, en el pensamiento y en la acción, a la orientación hacia la creación de valor.

Ubicándonos en el primer recorrido, no queremos significar que en la actualidad los recursos materiales no sean importantes. Lo son. Pero no exclusivamente. Bajo ciertas circunstancias, los inmateriales pueden ser más determinantes en los negocios.

En el mismo sentido, en el segundo recorrido, no debe entenderse que la rentabilidad no es significativa. Lo es, entre otras, por razones de supervivencia. Pero, si agregamos la dimensión temporal al análisis, si bien es muy bueno ganar dinero en el presente, también lo es la creación de valor que permita, sostenga y potencie los ingresos futuros. La evaluación de proyectos de inversión debe ser lo suficientemente abarcativa para tomar ambas cuestiones. Y si hablamos de públicos, al accionista de hoy le interesa tanto cobrar dividendos, como también la suba del valor bursátil de su acción. Rentabilidad y creación de valor simultáneamente, si es posible.

En este orden de ideas, es oportuno preguntarse cómo puede una buena reputación, generar valor para la empresa. Para llegar a este punto, será necesario un proceso de análisis escalonado. Primero, se brindará una definición del concepto de reputación y sus diferencias con otros conceptos relacionados.

En segundo término, se analizará la reputación corporativa y la generación de valor.

En tercer término, se efectuará un análisis de las principales características de la reputación corporativa y si las mismas permiten afirmar que poseer una buena reputación puede considerarse como una ventaja competitiva sostenible.

Por último, se reflexionará sobre los temas abordados y su proyección futura.

## **Reputación corporativa y otros conceptos relacionados**

En el apartado anterior se mencionaron dos recorridos: el de los activos tangibles a los intangibles y el de la rentabilidad a la generación de valor.

Para el análisis, resulta oportuno incluir al contexto como tercer elemento, por considerarlo un dato relevante, según se explicará a continuación.

La empresa enfrenta un entorno dinámico y volátil en el cual el éxito de sus proyectos tiene mucho que ver no sólo con los clientes actuales y potenciales y con los competidores, como tradicionalmente ocurría, sino con múltiples actores que afectan la gestión empresarial.

Los sindicatos, el gobierno y sus regulaciones, los grupos ecologistas, las asociaciones de consumidores, la comunidad financiera, etc. aparecen como otros públicos que han tomado un papel importante en el éxito o fracaso de las empresas.

Si a ello agregamos el explosivo desarrollo de las tecnologías de la comunicación, el panorama total se complejiza presentando múltiples relaciones de distinta naturaleza. Relaciones que, por otra parte, evolucionan según las circunstancias particulares que se presentan.

Los competidores siguen preocupando, claro está, pero la empresa ha tenido que ceder parte de su atención a otros actores también relevantes.

Esta descripción del escenario que enfrenta la empresa en la época actual, está implícito en las definiciones de reputación corporativa cuando se mencionan a los diferentes públicos que interactúan con ella.

En este orden de ideas, y para comenzar el análisis, recurrimos a Martín Martín (2007) quien afirma:

... la Reputación Corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. Es uno de los principales generadores de valor de intangibles dentro de la empresa y a través de su gestión se obtienen no sólo una mejor relación con los grupos de interés si no que se perciben notables beneficios económicos. (Martín Martín, 2007, p.7)

Villafañe (2004), en su aproximación al concepto de reputación corporativa, señala que:

... la reputación puede entenderse como la expresión de esa armonía entre lo que se ha denominado la lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económico financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad de sus acciones, o la ya citada responsabilidad social corporativa,... (Villafañe, 2004, p. 20)

Esta afirmación, en un contexto de análisis de una nueva lógica empresarial, pretende expresar la multiplicidad de públicos y la complejidad de dichas relaciones.

Villafañe (2004) cita a varios autores que han trabajado el concepto de reputación en relación con los *stakeholders* y relaciona estos temas con el concepto de imagen.

Este autor expresa: “La imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura/fondo. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura.” (Villafañe, 2004, p. 27).

Incorpora dos cuadros comparativos de estos conceptos, que se podría resumir diciendo que la imagen es más coyuntural, superficial y transmisible a través de la oferta, en contraposición con la reputación que es más duradera, sólida y basada en comportamientos, y visible a través de las respuestas.

Así, la imagen corporativa “Proyecta la personalidad corporativa... Genera expectativas asociadas a la oferta. Se construye fuera de la organización” (Villafañe, 2004, p.29) y la reputación corporativa “Es fruto del reconocimiento del comportamiento... Genera valor consecuencia de la respuesta. Se genera en el interior de la organización.” (Villafañe, 2004, p.29).

A los efectos del tema que se ha propuesto, resultan relevantes las afirmaciones en cuanto a generación de valor y génesis interior de la reputación corporativa, en tanto valor y posibilidad de generarlo.

En cuanto a la primera, la reputación y el valor mantienen una relación circular. Esta afirmación se presentará mas adelante.

Otros conceptos son también asociados al tema central tratado. Por ejemplo, Martín Martín (2007) relaciona la reputación con la responsabilidad social y la comunicación estratégica.

Entiende que, para ser sostenible, la empresa debe definir su responsabilidad social en forma correcta, actuando más allá de lo que por obligación debe hacer, y agrega:

... tiene que comunicarlo de forma adecuada y constante a todos sus grupos de interés y a la sociedad en general. Y esta es la función de los responsables de comunicación y relaciones públicas, de los que trabajan por mantener el equilibrio necesario entre los intereses de la empresa y los de sus públicos de interés. (Martín Martín, 2007, p.1).

La RSE (responsabilidad social empresaria) es, según esta autora, una dimensión fundamental de la reputación corporativa. También relaciona la reputación con la creación de valor al afirmar que ambos conceptos de encuentran en relación circular: “la reputación corporativa crea valor ya su vez la creación de valor genera una positiva reputación corporativa.” (Martín Martín, 2007, p.7).

En el apartado siguiente veremos como otros autores han analizado detalladamente, las características de la reputación y sobre la forma en que dichas características generan valor.

## La reputación corporativa y la generación de valor

Según Moggia Narváez (2004): “... la reputación corporativa se desglosa en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna, reputación sectorial y reputación social.” (Moggia Narváez, 2004, p.1)

La reputación comercial, en cuanto a la relación con los clientes.

La reputación económico-financiera, en cuanto a la relación con los accionistas actuales y potenciales y otros agentes financieros como banqueros o agentes de bolsa.

La reputación interna, en cuanto a la percepción de los que trabajan en la empresa.

La reputación sectorial, referida al sector industrial en que está inmersa la empresa y asociada con las empresas competidoras a las que se enfrenta.

Y, por último, la reputación social, en cuanto a la comunidad en la cual se haya inserta.

Podemos resumir el pensamiento de Moggia Narváez (2004) expresando que, en cuanto a los clientes, una buena reputación aumenta el valor de la marca y, al crear diferenciación, permite fijar precios más altos que la competencia. Esto redundará en barreras de ingreso al sector industrial más altas y, por lo tanto, a una mejor protección de potenciales competidores que podrían interesarse en ingresar.

No sería arriesgado pensar, en base a lo expuesto, que son mayores las probabilidades de generar una mayor rentabilidad y mejores perspectivas a largo plazo por la fidelidad de los clientes. Así, la comunidad financiera se vería satisfecha por los mayores rendimientos por acción y por mayor seguridad con respecto al capital invertido. También, como lo señala Martín Martín (2007), se atraerían potenciales inversores y, la mejor reputación, permitiría atraer y retener a los mejores empleados, elevando así el nivel de productividad.

En cuanto a la reputación sectorial, una empresa con buena reputación, al ser elegida prefe-

rentemente por los clientes, tiene mayores posibilidades de convertirse en líder del mercado. Tal liderazgo puede referirse a unidades vendidas o facturación, tanto como a la calidad de sus productos o a sus prácticas empresariales.

Por último, la reputación social se vería favorecida por una acción responsable y transparente que toda comunidad valora. Ante una crisis, la organización se encontraría en mejor posición para soportarla.

En resumen, el valor que genera la reputación corporativa es identificado en relación con varios públicos, a través de un proceso que se realimenta a sí mismo en forma de espiral virtuosa.

Por ejemplo un cliente de una empresa reputada, no pondrá tantos reparos en comprar ya que sabe que, si tuviera algún problema con el producto, la empresa responderá. Y, en el peor de los casos, si el producto resultara con defectos, la empresa subsanará el error. Así, el cliente vuelve, lográndose fidelización. Como consecuencia, se bajan los costos de obtener y retener clientes. La reputación pasa a ser una poderosa influencia en los procesos de decisión de compra de los consumidores.

Pero los menores costos también provienen de mejores relaciones con los proveedores que aplican este mismo concepto de confianza cuando interactúan con la empresa.

Similar situación se produce con las alianzas estratégicas que se ven favorecidas entre empresas con buena reputación. Martín y Martín (2007) señalan esta relación de la reputación corporativa y las alianzas. Es más fácil llegar a un acuerdo con empresas confiables y si bien firmar acuerdos con una empresa reputada no transfiere dicha reputación a su eventual socio, éste sí puede invocar el valor de ser elegida por ella.

Tanto en el caso de los empleados, como de los proveedores y en las alianzas, se bajan los litigios reduciendo nuevamente los costos.

A los menores costos se deberían sumar mayores ingresos, producto de precios más altos que son aceptados por el cliente ante la tranquilidad de hacer intercambios con una empresa que no elude sus responsabilidades.

Los empleados encuentran un valor adicional en pertenecer a empresas con buena reputación. Más motivación para trabajar, que a su vez resulta, generalmente, en una productividad mayor. El curriculum se ve favorecido, por lo que el empleado hasta podría aceptar un sueldo menor al mercado. Todo esto resulta en una baja rotación que también disminuye los costos.

Podemos concluir que, si la reputación permite reducir costos, subir precios, captar recursos de mayor calidad, y defender mejor a la empresa frente a los embates del contexto, entonces genera valor para la empresa por diferentes vías.

Es importante no cerrar este apartado sin agregar algún comentario referido a la comunicación de la reputación. Arribas Urrutia (2006) expresa:

La comunicación de la reputación es básica, no tanto para la reputación, como para la creación de valor a través de esa reputación. Los beneficios o fuentes de valor de la comunicación de la reputación son numerosos, entre los que podemos destacar el aumento del valor bursátil por lo que atrae inversiones. Además, la reputación reporta una alta capacidad de diferenciación ya que la diferenciación funcional es muy difícil y hay que recurrir a la diferenciación emocional. (Arribas Urrutia, 2006, p.10).

La autora, aborda el tema desde el riesgo reputacional, considerando la gestión de la reputación como una de las mayores oportunidades para la creación de valor.

En su propuesta, señala cuatro factores claves en la gestión de dicho riesgo: identificación, valoración, gestión y mitigación. También desarrolla un análisis sobre los estudios relacionados con reputación corporativa en México, tal como el IMRE (Índice Mexicano de Reputación Empresarial).

Se resalta entonces, la importancia de comunicar la reputación como forma de generar valor a través de esa misma comunicación.

### **Las características de la reputación corporativa como ventaja competitiva sostenible**

En el apartado anterior sostuvimos que la reputación corporativa genera valor para la empresa. El valor de un recurso es condición necesaria pero no suficiente para lograr y sostener una ventaja competitiva. La cualidad de valor depende de si la reputación es o no un factor estratégico para competir en el sector industrial específico. Esta circunstancia deberá analizarse en cada caso en particular.

Por otra parte, debería ser escasa ya que si fuese abundante, no aportaría diferenciación a las empresas poseedoras de la misma.

Para profundizar el análisis, se necesita entonces, analizar otras características de la reputación.

Martín de Castro y Navas López (2006) señalan que las principales características de la reputación empresarial son:

- Multidimensionalidad, ya que intervienen varias dimensiones que se relacionan entre sí.
- Lento proceso de acumulación. La formación de la reputación lleva años.
- Proceso social complejo. Por intervenir diferentes grupos de interés, tanto internos como externos.
- Carácter tácito. Por ser la reputación el resultado de percepciones subjetivas difíciles de explicitar.
- Acumulada bajo circunstancias históricas únicas. Que, como tales, son irrepetibles y participan del proceso de formación de la reputación.
- Difícil de manipular por parte de la propia empresa. Consecuencia lógica de la diversidad de actores presentes, de su carácter tácito y de sus circunstancias históricas únicas.

El carácter sostenible está dado por la facilidad que pueden llegar a tener los competidores de duplicar, transferir o sustituir las ventajas competitivas desarrolladas.

Hax y Majluf (2002) afirman esta idea expresando: “Desde un punto de vista basado en los recursos, los recursos de una empresa deben presentar los siguientes atributos para mantener el potencial de una ventaja competitiva sostenible: deben ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir.” (p.36)

Si se analizan las características antes mencionadas, se pondrá a prueba la reputación como ventaja competitiva sostenible.

A la pregunta de si es fácil duplicarla, la respuesta es negativa. Ello se debe a que, por un lado, lleva tiempo construirla. Y el tiempo es un recurso que no puede comprarse. Por otro, porque no es posible duplicar un proceso social complejo desde el momento en que no puede precisarse como se produce. Igual consideración merece el carácter de tácito antes mencionado.

Por último tampoco es posible repetir las circunstancias históricas que contribuyeron a su formación.

Estas características también hacen que la reputación no sea transferible en un sentido estricto. Si bien es cierto que, como en el caso de una alianza, el socio en desventaja en el tema, puede utilizar la concreción de la misma como un voto de confianza de una empresa reputada y así, mejorar su imagen.

En cuanto a la sustitución, se entiende que este punto deberá ser analizado a la luz del sector industrial concreto para afirmar si alguna otra característica podría sustituirla con parecidos o mejores efectos benéficos.

## Reflexiones finales

Se partió de conceptualizar el término reputación analizando diversos autores. Se estableció la importancia de los públicos en la construcción de este concepto.

Se explicó como la reputación crea valor a través de diferentes mecanismos.

Por último se analizó si la reputación es una ventaja competitiva sostenible. A las características de valor y escasez se agregaron la dificultad para duplicar, transferir o sustituir.

De lo expuesto, y aún cuando un análisis más preciso del sector industrial donde la organización está inserta sería necesario, la reputación se presenta con mucho potencial en cuanto a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Se debería investigar con preferencia, aquellas situaciones en las cuales los clientes basan su decisión de compra en la confianza de la organización oferte. Mucho más, si la reputación sólida no es una característica de amplia presencia entre sus competidores. Es posible que allí la reputación corporativa tenga una mayor posibilidad de constituirse como una ventaja competitiva sostenible.

De todas formas, la característica a resaltar es que la reputación resulta de un lento proceso de acumulación. Por lo tanto, en estas épocas de tiempos ajustados, la decisión de generarla debería tomarse con mucha anticipación. Y cuidarla día a día, constituyéndose en una prioridad de los que dirigen las organizaciones.

## Referencias Bibliográficas

- Arribas Urrutia, A. (2006). De la comunicación estratégica a la reputación. *UNIrevista*, 1, (3), 1-11. Recuperado el 11 de julio de 2009 de [http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_Urrutia.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Urrutia.PDF)
- Hax, A. y Majluf, N. (2002). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Martín de Castro, G. y Navas López, J.E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (3), 29-39.
- Martín Martín, I. (2007). *Retos de la comunicación corporativa en la cultura empresarial de la sociedad del conocimiento. Responsabilidad social, reputación y comunicación estratégica*. Recuperado el 11 de julio de 2009 de [http://www.perio.unlp.edu.ar/question/nivel2/articulos/ensayos/martinmartin\\_1\\_ensayos\\_16primavera2007.htm](http://www.perio.unlp.edu.ar/question/nivel2/articulos/ensayos/martinmartin_1_ensayos_16primavera2007.htm)
- Moggia Narváez, L. (2004). Relaciones Públicas financieras y Reputación Corporativa. *Revista de la Escuela de Comunicaciones Universidad de Viña del Mar*, IV (4).
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

---

**Summary:** In the current globalized context, companies are in a relentless pursuit to differentiate. The supply of goods and services in general has grown in both quantity and quality. To that extent this phenomenon occurs, if the company does not find a good reason (and communication correctly) to be chosen by consumers, is condemned to lose market share and / or profitability. The traditional sources of competitive advantage are overexploited. In addition to presenting problems with sustainability.

In the first place, it is necessary to define corporate reputation and differentiate it from other concepts with which it relates. On this basis, it will refer to corporate reputation and value creation. Then, determine the main characteristics of the reputation and examine to what extent can become a competitive advantage. And finally, if sustainability is possible. If so, the expenditures made to generate favorable reputation could be considered an investment and profit could be calculated.

This opens up a field of activity of graduates in Public Relations will certainly find strong arguments to appeal to business people in this area. This work aims to contribute in this regard.

**Keywords:** business strategy - corporate image - corporate reputation - creating value - intangibles - sustainable competitive advantage.

**Resumo:** Nos atuais contextos globalizados, as empresas se encontram na procura por diferenciar-se. A oferta de bens e serviços em geral cresceu, tanto em quantidade como em qualidade. Se a empresa não encontra uma boa razão (e a comunica corretamente) para ser eleita pelos consumidores, se condena a perder mercado e/ou rentabilidade. As tradicionais fontes de van-



tagem competitiva encontram-se sobre exploradas. Além de apresentar problemas com sua permanência no tempo.

Em princípio, é necessário definir a reputação corporativa e diferenciá-la de outros conceitos com os quais se relaciona, para depois referir-se à reputação corporativa e a geração de valor. Logo, determinar as principais características da reputação e examinar se podem constituir-se numa vantagem competitiva. Por último, indagar se é possível a permanência no tempo. Se assim fosse, os gastos realizados para gerar reputação favorável poderiam se considerar inversões e calcular-se o retorno delas.

Deste modo, abre-se um novo campo de atuação dos profissionais de Relações Públicas que encontrarão argumentos sólidos para interessar às pessoas de negócios em este tema. Este trabalho pretende ser um aporte neste sentido.

**Palavras chave:** criação de valor - estratégias de negócios - imagem corporativa - intangíveis - reputação corporativa - vantagem competitiva mantida no tempo.

---