Reputación y rendimiento sostenible en PYMES

Vicente A. López López* • Susana Iglesias Antelo**
*Universidade de Santiago de Compostela • **Universidade da Coruña

RECIBIDO: 15 de febrero de 2007
ACEPTADO: 10 de julio de 2009

Resumen: *El propósito de esta investigación es estudiar la influencia ejercida por el recurso estratégico reputación, como fuente de ventaja competitiva, en el rendimiento sostenible de las pymes. Para ello se utiliza como marco conceptual la perspectiva de los recursos de la empresa, en la que se postula que los intangibles son factores con capacidad para tratar de explicar la variabilidad del rendimiento empresarial en un conjunto de empresas. A través de un modelo teórico que se contrasta mediante análisis de ecuaciones estructurales se observa una relación positiva y significativa entre la reputación y el rendimiento sostenible en pymes. Estos resultados son del mismo signo que los obtenidos por otros autores para grandes empresas.*
Palabras clave: *Rendimiento sostenible / Enfoque de los recursos / Reputación / Ventaja competitiva / Pymes.*

Reputation and Sustainable Performance in SMEs

Abstract: *The aim of this research is to study the influence of reputation –as a strategic resource and source of competitive advantage– in the sustained performance of SMEs. To this end the conceptual framework of the resource-based view is adopted. This theoretical view sets out that intangible resources are factors which potentially might explain the variability of the corporate performance within a group of firms. By means of a theoretical model tested with covariance structure analysis the existence of a positive and significant relationship between reputation and sustained performance of SMEs is confirmed. The results are similar to those obtained for large firms in other studies.*
Key Words: *Sustained performance / Resource-based view / Reputation / Competitive advantage / SMEs.*

PROLEGÓMENOS

Los factores generadores de ventajas competitivas constituyen un tópico frecuentemente abordado desde la dirección estratégica no sólo en el ámbito de la gran empresa sino también en el contexto pyme (Jones y Tilley, 2003). Desde el enfoque de los recursos de la empresa (RBV) un número significativo de académicos consideran los recursos intangibles como los verdaderos catalizadores de la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Villalonga, 2004; Martín y Navas, 2006). La reputación es considerada como uno de los activos estratégicos de naturaleza intangible con mayor potencialidad para mejorar el rendimiento organizativo (Barney, 1986; Hall, 1992; Carmeli y Tishler, 2004b). Estos argumentos y otros justificarían el inusitado interés que el estudio de la reputación ha adquirido desde fechas relativamente recientes (Fombrun, Gardberg y Sever, 2000; Kotha, Rajgopal y Rindova, 2001; De la Fuente y De Quevedo, 2003a, 2003b; Carmeli y Tishler, 2004a; Martín, López y Navas, 2004; Rindova *et al.*, 2005; Martínez y Olmedo, 2009).

La principal contribución de este trabajo es enriquecer la literatura sobre pymes en el contexto del papel desempeñado por el recurso intangible reputación[1] como fuente de ventajas competitivas. Más en concreto, y como consecuencia del todavía limitado número de estudios empíricos sobre los intangibles en el ámbito de las empresas pequeñas y medianas, el objetivo de este artículo es ampliar el conocimiento del tema investigando los siguientes aspectos: a) la adecuación de la perspectiva de los recursos como marco teórico apropiado para la identificación y análisis de cómo los recursos contribuyen al rendimiento organizativo de las pymes; b) contrastar la potencialidad de la reputación para explicar rendimientos organizativos superiores a los de los competidores.

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar se presentan algunos argumentos a favor del potencial de la reputación como fuente de ventaja competitiva en pymes y se revisa brevemente el tratamiento dado a la reputación desde la perspectiva de los recursos de la empresa. A continuación se lleva a cabo una revisión de los estudios realizados acerca de la relación existente entre la reputación empresarial y otras variables, principalmente el rendimiento organizativo. Esta revisión da lugar a la propuesta de un modelo empírico en el que se presupone que la reputación –concebida como agregado de tres dimensiones– explica el rendimiento sostenible

en las pymes. Este modelo es contrastado mediante análisis de ecuaciones estructurales. Adicionalmente, y con el objetivo de poder descartar otras alternativas y corroborar en mayor medida la adecuación del modelo propuesto, este se confronta con un modelo rival. Finalmente, se presentan las conclusiones, las limitaciones del estudio realizado y las líneas de investigación susceptibles de ser desarrolladas en el futuro.

LA REPUTACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN PYMES

Uno de los tópicos de investigación más habituales en la literatura de pymes es la identificación de los factores que determinan que unas organizaciones, como consecuencia del aprovechamiento de determinadas ventajas competitivas, presenten rendimientos claramente superiores a los de sus rivales (Bamberger, 1989; Chaston y Mangles, 1997; Wickham, 2001). A menudo se ha planteado si tales factores podrían estar relacionados con las características idiosincrásicas de las pymes frente a las propias de organizaciones de mayor dimensión. De ahí que se haya prestado especial atención al estudio de tales características diferenciales. Por mencionar algunas, se pueden destacar su flexibilidad organizativa (Ebben y Johnson, 2005), que les confiere mayor capacidad de respuesta y de adaptación y también más habilidad para innovar que las usuales en las grandes empresas (Feigenbaum y Karnani, 1991); su tendencia a recurrir a la subcontratación, la contratación temporal y a tiempo parcial, y las regulaciones de empleo (Ruigrok *et al*., 1999); sus habituales diseños organizativos más simples (Ribeiro, 2003), que favorecen la ausencia de burocracia interna (Salaman, 1988), con la consiguiente mejora en la transmisión de información y en los sistemas de comunicación (Camisón, 1997); o la relación más estrecha que suelen mantener con sus clientes, suministradores, distribuidores y grupos de interés (Wickham, 2001).

Estas y otras características específicas de las pymes pueden estar relacionadas con la capacidad de la organización para construir su reputación, la cual puede ser la base de la obtención de una ventaja competitiva sostenible y de un rendimiento netamente superior a la media del de sus principales competidores. La importancia de la reputación en este sentido ha sido elevada a un primer plano en recientes investigaciones. Así, por ejemplo, García (2002) observa en una muestra de 1.359 pymes que en la industria las más rentables son aquellas organizaciones que establecen planes estratégicos, siguen una estrategia exploradora o analizadora, tienen una posición tecnológica fuerte o buena y forman a su personal, mientras que para las empresas de servicios es importante la antigüedad, la facilidad para producir acuerdos, la disponibilidad para producir o prestar servicios conjuntamente y la posesión de certificaciones de calidad. Con todo, entre los factores más valorados por los directivos para alcanzar el éxito competitivo, los dos que se repiten tanto en empresas industriales como de servicios son la reputación e imagen de la empresa y el esfuerzo en I+D. Por otro lado, la importancia de la reputación en las pymes también es destacada en el trabajo de Ribeiro (2003). En su análisis del rendimiento de 217 pymes innovadoras argumenta que, puesto que el acceso a la información para las empresas pequeñas es más difícil que para las grandes, el papel desempeñado por la imagen y la reputación de la empresa puede resultar crítico como factor de competitividad a la hora de explicar asimetrías de rendimiento en las primeras.

Como se aducía anteriormente, la reputación es considerada a menudo como un recurso de primer orden para la empresa. Esto explica su amplio tratamiento por parte de la perspectiva RBV; perspectiva teórica que actualmente encuentra gran acogida en la investigación desarrollada sobre las pymes (por ejemplo, Feigenbaum y Karnani, 1991; Bacon *et al*., 1996; Gadenne, 1998; Rangone, 1999; Cobbenhagen, 2000; Aragón Sánchez y Sánchez Marín, 2005), en el seno de la cual el estudio de la reputación de estas no es infrecuente.

A propósito de la relevancia del recurso reputación para las organizaciones en general, Barney (1991) considera que las características que debe reunir un recurso para ser considerado estratégico es que sea valioso para la empresa (Wernerfelt, 1984; Hall, 1993), escaso (Salas, 1996), difícil de imitar (Dierickx y Cool, 1989) y no sustituible. De forma más concreta, Shamsie

(2003) demuestra cómo la reputación es poseedora de los atributos señalados, lo cual la convierte en un recurso con enorme potencialidad estratégica.

Desde la perspectiva de las pymes, y a pesar de que estas no venden su imagen de la misma forma, ni utilizan las estrategias de marketing que emplean las grandes empresas (Nedungadi, 1990), la reputación puede ser considerada como un recurso intangible también vital para ellas, ya que es independiente del tamaño empresarial (Rindova *et al*., 2005), y de igual forma puede ser contemplada como un recurso organizativo estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles (Peteraf, 1993) para las pymes que se preocupen de su creación y desarrollo, que, por otro lado, son pocas.

En la literatura en que se aborda el tema de la reputación en las pymes los directivos no pueden encontrar demasiadas referencias útiles y son escasos los trabajos empíricos desarrollados (Goldberg *et al*., 2003; Abimbola *et al*., 2007). Pero a pesar de esta limitación, es posible identificar en ella diversas razones que deberían animar a aquellos a trabajar en el desarrollo de la reputación de su empresa. Así, por ejemplo, Goldberg *et al*. (2003) consideran que una reputación positiva es un recurso vital para el éxito de la pyme, y Zimmerman (1997) apunta que aquellas pymes que no disfrutan de reconocimiento de su legitimidad institucional suelen tener problemas a la hora de lograr financiación, clientes y recursos humanos eficientes. Asimismo, se ha demostrado empíricamente que la reputación como proveedor tiene una amplia influencia en las percepciones que los directivos de las pymes tienen acerca del valor aportado al cliente y a su lealtad (Cretu *et al*., 2007). Incluso es posible pensar que las pymes disfrutan de ventajas frente a las grandes empresas a la hora de construir recursos como la creación de marcas, la identidad organizativa y la reputación (Abimbola *et al*., 2007). En este sentido, recursos como la reputación aparecen distribuidos en diferentes centros de decisión (marketing, alta dirección, comunicación corporativa o institucional, etc.) en las grandes empresas; en cambio, en las pymes las responsabilidades concernientes a la reputación pivotan y se centralizan en la figura del empresario, emprendedor o gerente, lo cual puede ser una ventaja a la hora de unificar estrategias.

A mayor abundamiento, y partiendo de la propuesta de Fombrun y Rindova (2000) de que cuanto mayor sea el número de relaciones positivas con los diferentes grupos de interés –principalmente con los clientes– mayor será la probabilidad de incrementar la reputación organizativa, es lógico considerar que las pymes poseen una capacidad superior a la de las grandes empresas para establecer relaciones más próximas con sus clientes, dada la mayor flexibilidad de sus estructuras y procesos organizativos (Abimbola *et al*., 2007). Como también hay autores que consideran que en las etapas iniciales de desarrollo de negocio, cuando la pyme no dispone de una historia de éxitos, es muy importante para el directivo tratar de fortalecer el estatus de su organización en sus mercados ganándose una reputación positiva en el menor tiempo posible (Goldberg *et al*., 2003).

Antes de seguir adelante, y aunque resulta obvio que el propósito de este trabajo no es el desarrollo de un marco conceptual teórico de la reputación, sí parece aconsejable realizar algunas matizaciones conceptuales debido al limitado consenso que existe en la literatura sobre reputación (Smidts *et al*., 2001; Bromley, 2000; Carmeli y Tishler, 2005), puesto que identidad organizativa, imagen y reputación son términos que frecuentemente generan mucho debate. Sin embargo, pueden diferenciarse. Así, en cuanto a la identidad organizativa, existen visiones divergentes sobre ella (Van Riel y Balmer, 1997); por ejemplo, algunos académicos distinguen entre "identidad en las organizaciones" frente a "identidad de las organizaciones". La primera de estas perspectivas contempla la identidad organizativa como "*las percepciones que son compartidas por los miembros de la organización*", y la segunda como "*las pretensiones institucionales disponibles para los miembros de la organización*" (Whetten y Mackey, 2002, p. 395). Por su parte, la imagen corporativa puede ser definida como "*lo que los agentes de la organización quieren que sus grupos de interés externos entiendan que es lo más fundamental, perdurable y distintivo de su organización*" (Whetten y Mackey, 2002, p. 401).

En cuanto al concepto de reputación, en absoluto existe consenso en la literatura en su definición. Sin ánimo de exhaustividad, son clásicas, por ejemplo, la definición de Weigelt y Camerer (1988), para quienes la reputación puede ser considerada como el conocimiento disponible referido a las características organizativas y a las emociones que los grupos de interés tienen sobre la empresa; la de Raub y Weesie (1990), quienes estiman que la reputación es un atributo adscrito a un actor, basado en su comportamiento en el pasado; y la de Fombrun y Shanley (1990), los cuales defienden que la reputación es el resultado de un proceso de acumulación informativa que se desarrolla mediante el acopio de diversas señales de la empresa realizado por los grupos de interés –entre otras, señales de mercado, contables, institucionales y estratégicas–. Más novedosa es la conceptualización de reputación presentada por Carmeli y Tishler (2004b), quienes aluden a la "reputación organizativa percibida" como la percepción que la alta dirección de la empresa posee acerca de las creencias que los agentes externos tienen sobre la organización. En el contexto del presente trabajo esta propuesta es la más adecuada al ser abordada la reputación desde la óptica exclusiva del directivo[2] –frente a otras concepciones en las que se contemplan la totalidad de los grupos de interés de la empresa (agentes internos y externos) –.

LA RELACIÓN DE LA REPUTACIÓN CON EL RENDIMIENTO Y OTRAS VARIABLES

Probablemente el estudio de las relaciones entre la reputación y otras variables, principalmente el rendimiento organizativo, es uno de los tópicos más recurrentes en la literatura especializada. Aunque no es el propósito de este artículo realizar una revisión exhaustiva, consideramos oportuno comentar algunos de los más representativos de los últimos quince años.

Con la finalidad de elegir un criterio[3] lógico para esta revisión bibliográfica se tuvo en cuenta que la reputación tiene capacidad de influencia sobre el rendimiento y, de igual forma, este influencia a la reputación. De hecho, una empresa puede gozar de una cierta reputación en un determinado momento y, posteriormente, ver esta incrementada como producto de las actuaciones de los grupos de interés que se hayan derivado del conocimiento público del nivel de reputación inicial. Como consecuencia, en la literatura es posible encontrar estudios que asumen la reputación como variable dependiente, como independiente o como dependiente e independiente al mismo tiempo (De la Fuente y De Quevedo, 2003a). Por ello se estimó apropiado repartir los contrastes empíricos en tres grupos: en los dos primeros, basados en la relación reputación ↔ rendimiento, se distingue la reputación como variable dependiente, independiente o de ambos tipos a la vez; y en el tercero se contempla la relación de la reputación con otras variables organizativas, se comporte la reputación como variable dependiente y/o independiente (ver esquema en tabla 1).

A continuación se comentan, en sendos subapartados, los resultados más significativos de los trabajos incluidos en cada uno de los tres bloques y se concluye esta revisión bibliográfica con un cuarto subapartado de síntesis en el que se recogen los rasgos comunes más relevantes de estos estudios.

Tabla 1.- La reputación y sus relaciones en la literatura empírica

RELACIÓN REPUTACIÓN ↔ RENDIMIENTO		OTRAS RELACIONES
Reputación var. dependiente	*Reputación var. independiente*	*Reputación var. dep. y/o indep.*
Fombrun y Shanley (1990)	Herremans *et al*. (1993)	O'Really *et al*. (1991)
Brown y Perry (1994)	Brown (1998)	Sheridan (1992)
De Quevedo (2003)	Kroll *et al*. (1999)	Gatewood *et al*. (1993)
Rose y Thomsen (2004)	Ferguson *et al*. (2000)	Rao (1994)
Brammer y Pavelin (2006)	Deephouse (2000)	Dollinger *et al*. (1997)
	Kotha, Rajgopal y Rindova (2001)	Kotha, Rindova y Rothaermel (2001)
	Roberts y Dowling (2002)	Shamsie (2003)
	De Quevedo (2003)	Saxton y Dollinger (2004)
	Rindova *et al*. (2005)	Flanagan y O'Shaughnessy (2005)
		Zyglidopoulos (2005)
		Basdeo *et al*. (2006)

LA REPUTACIÓN COMO VARIABLE DEPENDIENTE

El trabajo de Fombrun y Shanley (1990) modeliza y contrasta las siguientes relaciones: una positiva entre los resultados financieros pasados y la reputación, una negativa entre la rentabilidad de los dividendos y la reputación y, finalmente, una tercera relación positiva entre la reputación y los resultados financieros actuales de la empresa.

Por su parte, Brown y Perry (1994) presentan una metodología para eliminar el llamado efecto "halo"; esto es, la importante influencia detectada, en los estudios que emplean para su desarrollo los datos proporcionados por *Fortune*, de los resultados financieros pasados en los diferentes agentes internos y externos a la hora de otorgar puntuaciones a las empresas para valorar su reputación.

Uno de los escasos trabajos españoles que aborda el estudio de la reputación proponiendo un modelo empírico es el de De Quevedo (2003), llevado a cabo con una muestra de entidades financieras. Utilizando como marco conceptual la teoría de la agencia, en él se considera una relación circular entre la reputación y la creación de valor: la reputación incrementa la creación de valor de la empresa y el incremento de valor de la empresa mejora la reputación.

Rose y Thomsen (2004) encuentran que el rendimiento financiero mejora la reputación corporativa en una muestra de empresas danesas.

Brammer y Pavelin (2006) constatan que la reputación viene condicionada por el rendimiento social de la empresa, los resultados financieros, el riesgo de mercado, la naturaleza del negocio y el mantenimiento de la propiedad en el largo plazo de los inversores institucionales.

LA REPUTACIÓN COMO VARIABLE INDEPENDIENTE

La investigación de Herremans *et al.* (1993) identifica relaciones positivas entre la reputación social corporativa y el rendimiento organizativo, y entre la reputación y la rentabilidad obtenida por el accionista, y una relación negativa entre la reputación y el riesgo soportado por la empresa.

Brown (1998) encuentra una correlación positiva y significativa entre la rentabilidad de las acciones y la reputación social de la empresa. Esta relación entre variables se entiende en el sentido de que los inversores han sido compensados por haber adquirido acciones de empresas con una buena reputación, incluso en el caso de haber pagado un sobreprecio por ellas.

Por otro lado, en la propuesta de Kroll *et al.* (1999) se observan relaciones positivas entre la reputación del producto (calidad) y el rendimiento, y entre la reputación del producto y la cuota de mercado.

En el estudio de Ferguson *et al*. (2000) se investigan las relaciones entre grupos estratégicos, reputación y rendimiento organizativo, y en él se concluye que los grupos estratégicos con mejor reputación presentan niveles superiores de rendimiento.

Deephouse (2000) analiza cómo se puede medir el recurso estratégico reputación en el sector bancario estadounidense utilizando propuestas diferentes a las derivadas del estudio de *Fortune* y encuentra relaciones significativas entre la reputación organizativa asociada con una presencia favorable en los medios de comunicación y el rendimiento.

Kotha, Rajgopal y Rindova (2001) identifican en el sector de las empresas que operan a través de internet que las que desarrollan recursos vinculados a la reputación (inversiones en marketing, reputación financiera y presencia en los medios de comunicación) obtienen un rendimiento superior.

En el estudio de Roberts y Dowling (2002) se constata una relación positiva entre una buena reputación de la empresa y la capacidad de esta para mantener resultados superiores a los de sus rivales a lo largo del tiempo. Es uno de los pocos estudios que adopta un modelo dinámico y, además, también propone una alternativa para eliminar el efecto del rendimiento pasado en la reputación presente.

Por último, Rindova *et al.* (2005) contemplan, en el sector de las escuelas de negocios estadounidenses, cómo una serie de antecedentes

(señales vinculadas a determinados recursos, certificaciones obtenidas por las instituciones y presencia de profesorado de renombre) tienen consecuencias sobre la reputación organizativa (calidad percibida y prominencia) y cómo esta explica las diferencias entre los salarios obtenidos por los recién graduados de programas MBA.

LA RELACIÓN DE LA REPUTACIÓN CON OTRAS VARIABLES

Dentro de una línea de investigación similar se pueden agrupar tres trabajos: el de O'Really *et al.* (1991), en el que se identifica una relación positiva entre la reputación asociada con la cultura organizativa y el grado de ajuste obtenido por el personal en sus respectivas organizaciones; el de Sheridan (1992), en el que se muestra que determinadas culturas organizativas proporcionan una mejor reputación a la empresa y que esta tiene una influencia positiva para lograr que los empleados permanezcan durante más tiempo en ella; y el de Gatewood *et al.* (1993), en el que se identifican relaciones positivas entre la reputación del clima organizativo de la empresa, su imagen de reclutamiento y las decisiones de los candidatos potenciales de trabajar para una determinada organización.

Por su parte, Rao (1994) analiza, para el sector del automóvil norteamericano, el efecto ejercido por la legitimación –obtención de premios o distinciones– en la permanencia de las empresas en su sector de actividad, utilizando como perspectiva teórica la ecología poblacional. En sus conclusiones se apunta que a mayor legitimación, mejor reputación y menor probabilidad de que una empresa abandone el sector.

Dollinger *et al.* (1997) estudian el efecto de la reputación en las decisiones de establecimiento de relaciones estratégicas entre socios potenciales. En sus conclusiones destacan que, en determinados contextos, el recurso multidimensional reputación no puede ser utilizado de forma agregada y se deben plantear relaciones individualizadas entre alguno de sus componentes, como la reputación del producto o la reputación del equipo directivo, y otras variables.

Kotha, Rindova y Rothaermel (2001) identifican en una muestra de empresas americanas que realizan su actividad por internet que aquellas que son poseedoras de un mayor stock de recursos intangibles –entre otros, la reputación– tienen una mayor capacidad internacionalizadora.

El trabajo de Shamsie (2003) revela, en una amplia muestra multisectorial, que el dominio de mercado ejercido por las empresas líderes de un sector de actividad está determinado por su capacidad para desarrollar y explotar la reputación como un recurso estratégico.

Saxton y Dollinger (2004) constatan que la reputación del producto (calidad) y la reputación financiera afectan positivamente al nivel de satisfacción experimentado en la organización, que la reputación del producto contribuye al logro de objetivos de mercado, y el efecto positivo que la reputación del equipo directivo y la reputación del producto ejercen sobre el aprendizaje organizativo.

En dos trabajos recientes se estudia la relación entre las reducciones de plantilla y la reputación. Así, en el trabajo de Flanagan y O'Shaughnessy (2005) se contempla, además, al rendimiento organizativo como una variable mediadora en la relación anterior. En sus conclusiones los autores destacan que las reducciones de plantilla tienen un impacto negativo en la reputación, siendo todavía mayor el efecto para las empresas jóvenes en comparación con las más antiguas. Por su parte, Zyglidopoulos (2005) obtiene resultados del mismo signo y encuentra que la reputación organizativa se ve comparativamente más perjudicada por los recortes de personal que por otras alternativas de reducción de tamaño como, por ejemplo, la venta de una división.

Por último, Basdeo *et al*. (2006) verifican que el número total de las actuaciones de la empresa en el mercado, la complejidad de estas actuaciones, el tiempo de respuesta de los competidores ante ellas y la similitud del repertorio de actuaciones de la empresa y de sus rivales afectan positivamente a la reputación. Lo novedoso de la perspectiva adoptada en este trabajo radica en la consideración de que en la reputación de la empresa influye no sólo lo que esta

hace sino también lo que hacen sus competidores.

SÍNTESIS DE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

De la revisión realizada se desprende que la relación reputación ↔ rendimiento es la más analizada en la literatura: la reputación es considerada variable independiente en un mayor número de casos –ocho–, mientras que sólo cuatro trabajos la tratan como dependiente y uno como dependiente e independiente simultáneamente (causalidad mutua). También es bastante habitual encontrar análisis de la relación causal entre la reputación y otras variables (cultura organizativa, clima laboral, permanencia en el sector, establecimiento de relaciones estratégicas, dominio de mercado, reducciones de plantilla…).

Además, se observa que en la mayor parte de estos trabajos se utiliza la base de datos de la revista *Fortune*, siendo relativamente escasos los estudios empíricos que presentan su propia muestra y/o su propio cuestionario.

También se concluye que el estudio de la reputación en las pymes apenas ha sido abordado desde una perspectiva teórica y no nos consta que lo haya sido desde una empírica, puesto que todos los trabajos revisados se centran en grandes empresas. En este sentido, coincidimos con autores como Rindova *et al*. (2005) en la necesidad de ampliar el estudio de la reputación a las pymes. A nuestro juicio, tal necesidad se justifica sobre todo por la dificultad de las pequeñas y medianas empresas para conseguir que sus actuaciones –principalmente las positivas– resulten visibles para los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos.

La bibliografía revisada nos aporta el fundamento necesario para proponer la hipótesis teórica de este trabajo. En este sentido, hemos considerado oportuno estudiar la relación que considera la reputación como variable independiente por ser la relación lógica a defender desde una perspectiva RBV; esto es, se considera la reputación como un recurso estratégico con potencialidad para generar ventajas competitivas siempre y cuando esto se evidencie en el rendimiento generado. Como consecuencia, nos proponemos contrastar la siguiente hipótesis en el ámbito de las pymes: "*Cuanto mejor sea la evaluación que los directivos de las pymes hacen de la reputación de su propia organización, mayor será el rendimiento sostenible de esta*".

ESTUDIO EMPÍRICO

OBJETIVOS

El objetivo general del estudio empírico es analizar la relación entre reputación y rendimiento sostenible en pymes o, lo que es lo mismo, se pretende estudiar la potencialidad que desde la perspectiva RBV parece mostrar el recurso intangible reputación para explicar rendimientos organizativos sistemáticamente superiores a los de empresas rivales.

Al mismo tiempo, la reputación se concibe como una variable integrada por las tres dimensiones propuestas por Weigelt y Camerer (1988): reputación vinculada al negocio, al producto o servicio ofrecido y a la cultura organizativa.

MUESTRA

La muestra de empresas participantes en la investigación se compone de las 166 pymes[4] con domicilio social en la Comunidad Autónoma gallega poseedoras de la certificación ISO 9000: 1994 en la época de realización del estudio (entre febrero y mayo del año 1999) y recogidas en la base de datos ARDAN[5].

Se proporcionó a un miembro de la alta dirección de cada empresa[6] un cuestionario diseñado para recoger su percepción de la reputación de su organización[7]. Tras el trabajo de campo correspondiente se obtuvieron, finalmente, 72 respuestas.

En la selección de la muestra se tuvo en cuenta la definición de pyme adoptada por la Comisión Europea[8], la cual considera como tal la empresa con menos de 250 empleados y cuyo volumen de negocios anual no exceda de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no supere los 43 millones de euros. Así, el número medio de empleados en el año 1999 de las

empresas seleccionadas fue de 75 (desviación típica 72,6), su cifra de negocio anual media alcanzó los 16,7 millones de euros (desviación típica 29,1) y su activo total medio rondó los 13,8 millones de euros en dicho año (desviación típica 22,7). Aproximadamente el 52% de ellas pueden ser consideradas pequeñas y el 48% medianas. En cuanto a su reparto por sectores de actividad, todas se sitúan en los siguientes epígrafes CNAE: construcción (20,3%), industria manufacturera (50%), transporte (12,5%), comercio (12,5%) y actividades inmobiliarias (4,7%).

MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Reputación

No existe unanimidad entre los académicos acerca de las dimensiones que configuran el recurso reputación. La tabla 2 resulta bastante elocuente en este sentido.

Tabla 2.- Dimensiones de la reputación

ESTUDIO	DIMENSIONES
Weigelt y Camerer (1988)	Negocio, producto y cultura organizativa
Fryxell y Wang (1994)	Adaptación de *Fortune* (negocio y producto)
Rao (1994)	Distinciones y premios
Dollinger *et al.* (1997)	Adaptación de *Fortune* (directiva, financiera y calidad del producto-servicio)
Brown (1998)	Adaptación de *Fortune* (responsabilidad con la comunidad y el entorno)
Ferguson *et al*. (2000)	Valoraciones de agencias de *rating* (fortaleza financiera)
Fombrun *et al.* (2000)	Atractivo emocional, productos y servicios, visión y liderazgo, ambiente laboral, responsabilidad social-medioambiental y rendimiento financiero
Deephouse (2000)	Presencia en los medios de comunicación (favorable, neutral y negativa)
Roberts y Dowling (2002)	Dimensiones de *Fortune*
De la Fuente y De Quevedo (2003b)	Estrategia y dirección, clientes, empleados y sociedad
Saxton y Dollinger (2004)	Dirección, posición financiera y calidad del producto-servicio
Carmeli y Tishler (2005)	Dimensiones de *Fortune*
Rindova *et al.* (2005)	Calidad percibida y prominencia

En este trabajo la reputación ha sido considerada como una variable latente configurada por tres constructos, que pretenden identificarse con las tres dimensiones propuestas por Weigelt y Camerer (1988); a saber, reputación vinculada al negocio, reputación del producto o servicio y reputación asociada a la cultura organizativa. La primera de estas es una consecuencia de la información relativa a la propia empresa, como puede ser la capacidad de la planta, la localización geográfica, las capacidades directivas, la estrategia, la fortaleza financiera y la responsabilidad social (Fombrun y Shanley, 1990). La reputación del producto o servicio está directamente vinculada con la percepción pública sobre la calidad (Rao, 1994). La asociada a la cultura organizativa está relacionada con el ambiente de trabajo, los valores, el sistema ético de la empresa y las creencias de los miembros de la organización (O'Really *et al*., 1991; Sheridan, 1992).

Los ítems[9] utilizados para conformar cada constructo, y que se describen en los tres párrafos siguientes, han sido adaptados de estudios destacados de la literatura sobre el tema (Barney, 1986; Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1993; Brown y Perry, 1994; Doppler y Lauterburg, 1998; Fombrun, 1998).

Para la elaboración del constructo "reputación asociada a la cultura organizativa" se adoptó y personalizó la propuesta de Hall (1993): innovación, orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación hacia la calidad, actitud estratégica (gestión del cambio en Hall) y estilo directivo participativo.

La escala "reputación vinculada al negocio" está basada en las dimensiones *Fortune* no relacionadas con el rendimiento[10]: calidad del equipo directivo, responsabilidad social, posición financiera, innovación y capacidad de atraer y mantener a personal cualificado.

Finalmente, el tercer constructo, "reputación del producto o servicio"[11], fue evaluado a través de una única variable referida a la presencia de productos o servicios de calidad en las organizaciones.

Los ítems seleccionados como indicadores de los componentes de la reputación –junto con la variable rendimiento sostenible–, además de sus medias y desviaciones típicas, se muestran en la tabla 3. Todos los ítems han sido valorados mediante una escala Likert de 7 puntos.

Tabla 3.- Variables, medias y desviaciones típicas

VARIABLE	MEDIA	DESV. TÍP.	VARIABLE	MEDIA	DESV. TÍP.
REPUTACIÓN ASOCIADA A LA CULTURA ORGANIZATIVA			REPUTACIÓN VINCULADA AL NEGOCIO		
INNOVACIÓN			CALIDAD DEL CUERPO DIRECTIVO		
IP: Innovación del producto/proceso	4,71	1,43	CD: Capacidad decisional	5,53	1,44
ORIENTACIÓN AL CLIENTE			SO: Seguimiento objetivos fijados	3,47	1,56
OC: Necesidades de los clientes	4,81	1,40	DI: Dirección en equipo	3,06	1,60
TRABAJO EN EQUIPO			DG: Decisiones en grupo	3,05	1,39
TE: Trabajo en equipo	4,58	1,27	RESPONSABILIDAD SOCIAL		
ÉNFASIS EN CALIDAD			RS: Compromiso social	4,78	1,36
DP: Desarrollo de productos	4,47	1,30	POSICIÓN FINANCIERA		
CC: Control de calidad	5,27	1,77	FF: Fortaleza financiera	3,47	1,58
AC: Análisis de la calidad	4,70	0,95	INNOVACIÓN		
CR: Corrección de calidad	4,31	1,02	IP: Innovación del producto/proceso	4,71	1,43
MC: Mejora de la calidad	5,34	0,93	ATRACCIÓN Y MANTENIMIENTO DE PERSONAL CUALIFICADO		
ACTITUD ESTRATÉGICA			AP: Atracción personal cualificado	3,63	1,44
EF: Escenarios futuros	4,13	1,23	REPUTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO		
DE: Desarrollo de estrategias	3,98	1,00	PP: Presencia de productos de calidad	4,41	1,47
IE: Implantación de estrategias	4,34	1,24			
PC: Predisposición al cambio	3,77	1,24	RENDIMIENTO SOSTENIBLE	-0,02	0,81
FL: Flexibilidad	4,83	1,56			
DC: Desarrollo de la cultura	3,66	1,27			
ESTILO DIRECTIVO PARTICIPATIVO					
CS: Confianza en subordinados	3,00	1,25			
CE: Comunicación efectiva con los subordinados	4,75	1,55			
RD: Receptividad de la dirección ante sugerencias de los subordinados	4,81	1,83			

Rendimiento sostenible

En los estudios desarrollados bajo una perspectiva de los recursos, la selección de la variable dependiente (March y Sutton, 1997) y las alternativas de indicadores para medirla pueden condicionar y limitar el resultado obtenido (Coff, 1999; Ray *et al*., 2004). Al mismo tiempo, tal y como sostiene el propio Barney (2001), los recursos organizativos con potencial estratégico se desarrollan y generan ventajas competitivas a lo largo del tiempo, de ahí la importancia de medir sus productividades sin considerar exclusivamente un único momento de tiempo. Además, en el caso de la reputación, autores como Weigelt y Camerer (1988), Dierickx y Cool (1989) o Hall (1992) defienden que su desarrollo como recurso estratégico es un proceso social complejo que implica tiempo.

En el ámbito de la dirección estratégica, y bajo una óptica RBV, el rendimiento organizativo suele ser medido utilizando diversos indicadores de naturaleza económica y/o financiera (Venkatraman y Ramanujan, 1988), usualmente referenciados a un único momento de tiempo. A pesar de ello, desde otros ámbitos académicos, como puede ser el caso de la organización industrial, existe una abundante literatura que, persiguiendo un enfoque más dinámico, se aproxima al estudio del rendimiento empresarial mediante indicadores que permiten capturar los efectos intertemporales (Cubbin y Geroski, 1987). Dentro de esta línea investigadora se utilizan las expresiones beneficios superiores a largo plazo (Mueller, 1986), rentabilidad a largo plazo (Cubbin y Geroski, 1987), rendimientos persistentes o continuos (Jacobsen, 1988; Waring, 1996; Roberts, 1999), rendimiento sostenible (McGahan y Porter, 1999) o rendimiento superior sostenible (Roberts y Dowling, 2002); términos que en mayor o menor medida tratan de capturar los efectos del rendimiento con una visión no estática, valiéndose de modelizaciones similares, aunque cada una con matices diferenciadores. En un porcentaje elevado de estos estudios se parte del trabajo pionero de Mueller (1986), quien considera que los modelos autorregresivos permiten captar los movimientos de las rentabilidades superiores y su mayor o menor nivel de convergencia en el largo plazo. La aproximación típica de los modelos autorregresivos es la si-

guiente (Roberts y Dowling, 2002, pp. 1079-1080):

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \beta_0 * ROA_{it-1} + \varepsilon_{it} \qquad (1)$$

donde ROA_{it} es la rentabilidad normalizada de la empresa *i* en el año *t*; β_0 es el parámetro que capturaría la persistencia y que muestra la tasa a la que las rentabilidades anormales convergen en el largo plazo; y α_0 es el parámetro que indica el nivel de convergencia de la rentabilidad en el largo plazo.

La ecuación (1) –o alguna variante de ella– es utilizada en buena parte de los trabajos empíricos, como también lo es en este. Aquí ROA_{it}[12] es la rentabilidad normalizada o relativa de la empresa *i* en el año *t*, y se calcula como la diferencia entre la rentabilidad obtenida por la empresa en dicho año ($ROAREAL_{it}$) y la rentabilidad normal o media de todas las empresas de la muestra en el mismo año ($ROAMEDIA_t$), en relación con esta rentabilidad media; esto es,

$$ROA_{it} = \frac{ROAREAL_{it} - ROAMEDIA_t}{ROAMEDIA_t}$$

La presencia de la variable *ROAMEDIA* se justifica por la necesidad de controlar por las tendencias económicas globales a fin de discernir hasta qué punto las empresas obtienen persistentemente rentabilidades anormales (superiores o inferiores a la media) por su propio mérito (Mueller, 1986).

α_0 y β_0 describen la dinámica de rentabilidad de las empresas. Así como α_0 sugiere el nivel de convergencia de la rentabilidad en el largo plazo, β_0 representa la tasa a la que convergen a largo plazo las rentabilidades anormales. Esta última tasa se conoce como parámetro de persistencia y cuanto mayor sea en valor absoluto, más persistentes (divergentes) se entiende que son los rendimientos anormales obtenidos. La convergencia a valores medios se asegura sólo para valores de β_0 comprendidos en el intervalo (-1, +1).

Otra medida de persistencia de la rentabilidad a largo plazo ($ROALP_i$), combinación de α_0 y β_0, se obtiene igualando ROA_{it-1} y ROA_{it} en la ecuación (1):

$$ROALP_i = \frac{\alpha_0}{1 - \beta_0}$$

Si $ROALP_i$ no es significativamente distinta de cero, puede interpretarse como que las rentabilidades altas y bajas tienden a normalizarse a la larga, mientras que tienden a mantenerse en niveles más extremos, aun a largo plazo, en caso contrario (Roberts, 1999, pp. 657-658). Esta es la medida de rendimiento sostenible que ha sido manejada en este estudio. Fue calculada a partir de las series de rentabilidad económica de cada empresa correspondientes al período 1996-2003, las cuales se obtuvieron de la base de datos ARDAN. En la mayoría de las empresas de la muestra esta tasa difiere significativamente de cero, lo que sugiere que los niveles de *ROA* anormales tienden hacia una tasa de largo plazo que es mayor o menor que la rentabilidad media total.

Variables de control

Por último, es necesario aludir a las variables de control. Como quiera que en estudios como los de Wilcox y Zeithaml (2001) o Carmeli y Tishler (2004b) el sector de actividad y el tamaño de la empresa han mostrado potencial para afectar al resultado organizativo, aquí se creó una variable categórica con los diferentes sectores para controlar el efecto sector y se utilizó el número de empleados para estudiar el efecto tamaño. Asimismo, se diseñó una variable categórica adicional a fin de verificar diferencias entre los resultados de empresas industriales y de servicios (Delaney y Huselid, 1996).

METODOLOGÍA

Como se mencionó en el apartado anterior, en la determinación de la variable rendimiento sostenible se trabajó con un modelo de serie temporal autorregresivo.

El diseño y la prueba del modelo teórico propuesto se llevaron a cabo mediante análisis de estructuras de covarianzas aplicado a través del programa AMOS (v. 5.0). Se eligió como método de estimación de parámetros el de máxima verosimilitud porque permite trabajar con valores ausentes y por haberse demostrado que proporciona resultados válidos con un número pequeño de observaciones (Hair *et al*., 1999, p. 632) y aun en presencia de desviaciones de la

normalidad moderadas (Raykov *et al*., 1991, p. 501).

Las variables de control no fueron incluidas en el modelo a la vista de los resultados de los tres análisis ANOVA llevados a cabo con el rendimiento sostenible como variable dependiente: en ninguno de los casos se manifestaron diferencias significativas en media o en varianza en dicha variable.

La contrastación del modelo de medida mediante análisis estructural permite valorar hasta qué punto es verosímil la composición propuesta de uno o más constructos. Los resultados del contraste mostraron que ciertas cargas factoriales no eran significativas a un nivel de confianza del 95%, por lo que las variables relacionadas con ellas fueron eliminadas. En el modelo de medida reespecificado todas las cargas factoriales son significativas al 95%. Las primeras columnas de la tabla 4 muestran estos resultados junto con algunos índices de bondad de ajuste que dan idea de que tal modelo es aceptable.

RESULTADOS

El modelo estructural presenta la relación causal entre reputación y rendimiento sostenible en pymes que constituye la hipótesis a contrastar (figura 1). Este modelo también ajusta razonablemente bien (véanse últimas columnas en tabla 4). Así, la chi-cuadrado, con un valor de 113,32 para 101 grados de libertad, presenta una probabilidad del 18,9%; la chi-cuadrado normada toma el valor 1,122; el CFI, 0,952; el IFI, 0,957; y el RMSEA, 0,044. Por su parte, las medidas de fiabilidad compuesta de los constructos pueden ser consideradas en su conjunto como aceptables, siendo el más fiable de ellos precisamente el constructo 'reputación' (en la tabla 5).

El valor del coeficiente de regresión estandarizado de la relación reputación→rendimiento sostenible (0,425) es significativamente distinto de cero (t=3,062). Su signo positivo parece confirmar la hipótesis planteada de que cuanto mejor es la evaluación de los directivos sobre la reputación de su propia organización, mayor será el rendimiento sostenible de esta o, lo que es lo mismo, la rentabilidad económica de la pyme tenderá a mantenerse en mayor medida en niveles superiores a la media en el largo plazo. Al ser este uno de los pocos estudios que analizan la relación entre reputación y rendimiento sostenible en pymes, la comparación de los resultados obtenidos se tiene que hacer con trabajos realizados

Figura 1.- Modelo teórico propuesto

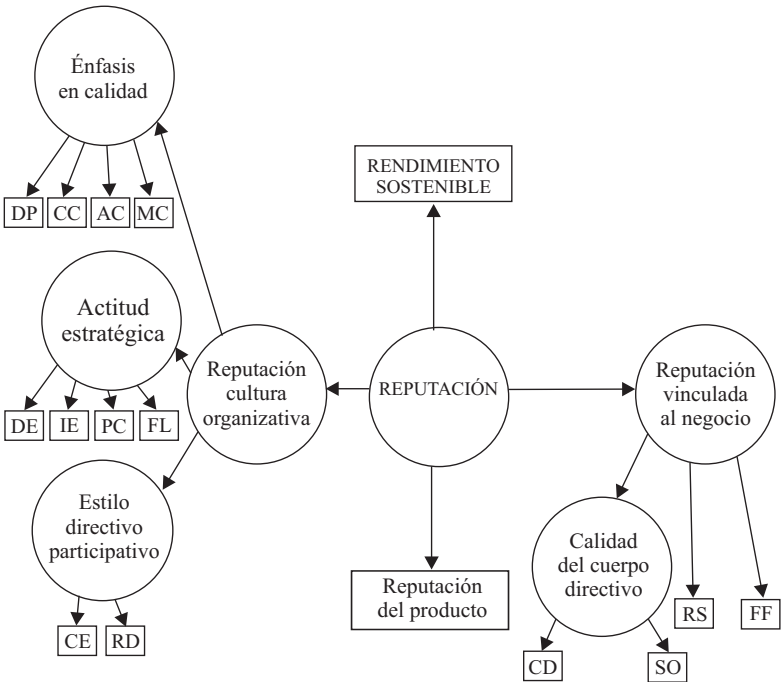


Tabla 4.- Cargas factoriales estandarizadas e índices de bondad de ajuste del modelo de medida ajustado y del modelo estructural

VARIABLES	MODELO DE MEDIDA AJUSTADO		MODELO ESTRUCTURAL	
	Cargas	*t*-valor[1]	Cargas	*t*-valor[1]
ÉNFASIS EN CALIDAD				
DP	0,660	5,079	0,684	5,225
CC	0,736	-	0,733	-
AC	0,320	2,430	0,325	2,449
MC	0,621	4,773	0,611	4,654
ACTITUD ESTRATÉGICA				
DC	0,338	2,345	0,329	2,283
IE	0,529	-	0,532	-
PC	0,354	2,437	0,339	2,341
FL	0,368	2,518	0,339	2,343
ESTILO DIRECTIVO PARTICIPATIVO				
CE	0,688	5,882	0,697	5,844
RD	0,829	-	0,813	-
REPUTACIÓN CULTURA ORGANIZATIVA				
Énfasis en calidad	1	6,406	1	6,227
Actitud estratégica	1	4,288	1	4,254
Estilo directivo participativo	1	-	1	-
CALIDAD CUERPO DIRECTIVO				
CD	0,515	-	0,519	-
SO	0,769	2,781	0,763	2,726
REPUTACIÓN VINCULADA AL NEGOCIO				
Calidad cuerpo directivo	0,711	-	0,698	2,542
RS	0,835	2,718	0,850	4,950
FF	0,653	2,588	0,650	-
REPUTACIÓN				
Reputación cultura organizativa	0,965	2,472	1,008	-
Reputación vinculada al negocio	0,876	-	0,821	3,843
Reputación del producto	0,608	2,457	0,593	4,152

[1]Sin valor por fijar a 1 las correspondientes cargas factoriales por razones de identificación del modelo.

MODELO DE MEDIDA AJUSTADO	MODELO ESTRUCTURAL
Chi-cuadrado (gl): 99,203 (87), *p*-valor: 0,175	Chi-cuadrado (gl): 113,32 (101), p-valor: 0,189
Chi-cuadrado normada: 1,140	Chi-cuadrado normada: 1,122
CFI: 0,952	CFI: 0,952
IFI: 0,957	IFI: 0,957
RMSEA: 0,047	RMSEA: 0,044

Tabla 5.- Fiabilidad compuesta de los constructos

	ÉNFASIS EN CALIDAD	ACTITUD ESTRATÉG.	ESTILO DIRECTIVO PARTICIPAT.	REPUTACIÓN CULTURA ORGANIZATIVA	CALIDAD CUERPO DIRECTIVO	REPUTACIÓN VINCULADA AL NEGOCIO	REPUTACIÓN
En el modelo de medida ajustado	0,683	0,430	0,733	1	0,590	0,779	0,865
En el modelo teórico propuesto	0,688	0,412	0,728	1	0,589	0,779	0,859

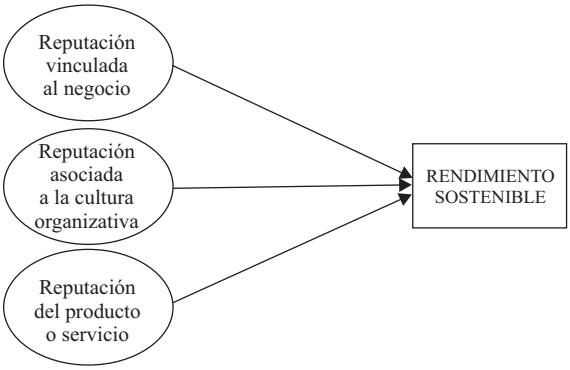
con muestras de grandes empresas. En este sentido, varios han sido los autores que han encontrado relaciones positivas entre reputación y rendimiento organizativo como, entre otros, Herremans *et al*. (1993), Kroll *et al*. (1999) y Deephouse (2000). En lo que a una relación positiva entre reputación y rendimiento sostenible en grandes empresas se refiere, esta es documentada por Roberts y Dowling (2002).

MODELO RIVAL

Es frecuente argüir que la obtención de un nivel de ajuste aceptable en los modelos de me-

dida y estructural no implica necesariamente haber encontrado el mejor modelo posible; de ahí que se recomiende su comparación con otro u otros modelos rivales (Hair *et al*., 1999, p. 619). En este caso el modelo rival contemplado se caracteriza por que no contiene al constructo global 'reputación', aunque sí a sus tres constructos componentes considerados de forma individualizada (figura 2), y se fundamenta en la suposición razonable de que cada uno de ellos mantiene su propia relación directa con la variable dependiente (Dollinger *et al*., 1997). Sin embargo, el test de este nuevo modelo mostró que tales relaciones no son significativas y que el ajuste es inaceptable. Resultado que apoya su rechazo y subraya la adecuación del modelo teórico propuesto.

Figura 2.- Modelo rival



CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Es un hecho que, a pesar de que la literatura que aborda el estudio de la reputación empieza a ser abundante, esta se circunscribe casi exclusivamente al ámbito de las grandes empresas. Sin duda la perspectiva de las pymes aún no ha sido suficientemente considerada a nivel teórico y menos, si cabe, a nivel empírico. Ésta es una de las principales razones que ha impulsado esta investigación sobre la reputación en las pymes, a pesar de las limitaciones obvias que su actual escaso desarrollo conlleva.

En el presente trabajo se ha tratado de justificar la adecuación de la perspectiva de los recursos de la empresa como marco teórico apropiado para el análisis de la relación entre las fuentes de ventaja competitiva (recursos) y el rendimiento en el contexto de las pequeñas y medianas empresas.

La verificación de la hipótesis que conforma el modelo teórico propuesto y contrastado en este trabajo, a pesar de que mayoritariamente tiene sus raíces en la revisión bibliográfica realizada para las grandes empresas, dada la escasa literatura de pymes, muestra la potencialidad del recurso estratégico reputación a la hora de generar sistemáticamente rendimientos sostenibles claramente superiores a los de los competidores, sobre todo en aquellas organizaciones que, aun con pequeña dimensión, se preocupan del desarrollo de esta fuente de ventaja competitiva. Los resultados obtenidos están en línea con la mayor parte de la literatura empírica sobre la reputación en grandes empresas; esto es, relaciones causales positivas entre la reputación y el rendimiento. Asimismo, tales resultados enriquecen la literatura que investiga las relaciones entre la reputación y el rendimiento organizativo superando la perspectiva de considerar exclusivamente un único momento de tiempo para medir las productividades generadas por los recursos.

A pesar de la constatada relación directa entre la reputación y el rendimiento de la organización, también quedan abiertos interrogantes, en parte condicionados por el carácter de las respuestas recabadas en la encuesta, pues los directivos entrevistados están percibiendo señales indirectas –ya que opinan sobre lo que los diferentes grupos de interés de sus empresas pueden pensar–, las cuales conforman en su conjunto la medida de reputación propuesta en este trabajo. Nos queda por conocer si realmente esas pymes están desarrollando estrategias de fortalecimiento de su reputación, ya sean de naturaleza deliberada o emergente. En relación con esto, los resultados obtenidos podrían ser algo contradictorios, pues según la literatura revisada son muy pocos los directivos de pymes que toman una decisión premeditada y pragmática de invertir en el desarrollo de la reputación como objetivo fundamental, y menos aún en las etapas iniciales de desarrollo de sus negocios, en las que, tal y como sugieren algunos autores, es cuando más útil resultaría legitimar el estatus de sus productos en los

mercados a través de la reputación. Por tanto, en el estudio empírico realizado, a pesar de ser contrastada la relación entre la reputación y la *performance* organizativa, queda como una especie de caja negra: la identificación de las estrategias que en un contexto pyme nutren la reputación como un recurso estratégico. Y este es un tema fundamental, puesto que las pequeñas y medianas empresas sufren restricciones de naturaleza económica, sobre todo en la etapa de puesta en marcha, que limitan su capacidad para invertir en campañas publicitarias o en el desarrollo de marcas como hacen habitualmente las grandes empresas. En esta situación, la reputación para las pymes es un recurso de carácter altamente estratégico ya que de forma directa o indirecta puede impulsar la legitimación de sus productos o servicios en los correspondientes mercados basándose en una relación muy próxima con sus grupos de interés, propiciada esta, al mismo tiempo, por sus procesos y estructuras organizativas más flexibles. Y es que la confianza que suscita la organización a los diferentes grupos de interés tiene un enorme impacto positivo en la reputación organizativa, tal y como se desprende de la literatura sobre grandes empresas. Se podría pensar que las relaciones más próximas y directas con tales grupos en las pymes podrían impulsar la confianza en sus productos, servicios y/u organizaciones en un plazo de tiempo relativamente breve. Estrategia de generación de confianza que entendemos primordial para las pymes dadas las restricciones que habitualmente padecen de acceso a financiación, de obtención de clientes y de recursos humanos cualificados.

En cuanto a las limitaciones bajo las cuales se ha desarrollado esta investigación, por un lado, y aun a pesar de que en el cuestionario se explicitó claramente a los directivos participantes que las opiniones que se les pedían siempre debían referirse a las creencias que los diferentes grupos de interés tuviesen sobre la empresa, la opinión directa de tales grupos de interés no ha sido recogida y puede diferir de la expresada por aquellos. Con todo, a nadie se le escapa que en el contexto de las pymes resultaría muy difícil obtener respuestas a un cuestionario dirigido a cada grupo de interés. Por otro lado, el hecho de que solamente haya participado un directivo por cada empresa suscita dudas acerca de hasta qué punto diferentes directivos de la misma empresa estarían de acuerdo o en desacuerdo sobre el papel ejercido por el recurso estratégico reputación. Por último, el reducido tamaño de la muestra utilizada cuestiona seriamente las posibilidades de generalización de los resultados obtenidos.

Para terminar, las líneas de investigación futuras que quedan abiertas con este trabajo son, principalmente, analizar el papel que las características de las pymes pueden ejercer como variables mediadoras entre la reputación y el rendimiento, determinar las estrategias que permiten desarrollar la reputación en las pymes y estudiar las relaciones entre tipologías estratégicas, reputación y rendimiento.

NOTAS

1. Las organizaciones españolas, principalmente las grandes empresas, no han sido ajenas a la potencialidad de la reputación como recurso estratégico. Muestra de ello es la elaboración de los índices MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa, http://www.analisiseinvestigacion.com/merco), FRC (Foro de Reputación Corporativa, http://www.reputacioncorporativa.org/) e IRMA (Monitor Español de Reputación de Marcas, http://www.analisiseinvestigacion.com/irma) que, aunque son estudios con una orientación claramente divulgativa, nos muestran el creciente interés que este tópico genera entre empresarios, directivos, consultores y académicos.
2. A pesar de que en la definición de Carmeli y Tishler (2004b) las percepciones del directivo están referenciadas a las creencias que los grupos de interés pueden poseer acerca de la organización (percepciones "secundarias"), resulta evidente que es una aproximación sustancialmente diferente –y a la vez limitativa– de aquellas que, para valorar la reputación, consideran todas las percepciones que los diferentes agentes, tanto internos como externos (percepciones "primarias"), pueden tener de la empresa.
3. También se consideró la propuesta de Chun (2005, p. 94), que nos llevaría a agrupar los trabajos empíricos en tres bloques, según su pertenencia a la escuela evaluativa, a la basada en impresiones o a la relacional. Pero se descartó esta alternativa por la dificultad para ubicar de manera inequívoca todos los trabajos empíricos relevantes en alguna de las escuelas señaladas.

4. Las pymes representan en España en torno al 99,8% del total de empresas (García, 2002).
5. Nos habría gustado haber tenido la posibilidad de abarcar un número mayor de pymes en el estudio, pero al estar condicionada la financiación para la obtención de la muestra con un proyecto vinculado a empresas poseedoras de certificación de calidad, solamente se consideraron las que por entonces (año 1999) constaban como tales en la base de datos utilizada.
   Por otro lado, ARDAN es el servicio de información empresarial del Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Su base de datos contiene variables económico-financieras relativas a más de 80.000 empresas españolas, de las cuales 23.000 son gallegas.
6. Sin duda varios directivos de una misma empresa podrían ofrecer una medida más "fiable" y rica de, por ejemplo, el constructo 'reputación asociada a la cultura organizativa'. Sin embargo, es relativamente frecuente en la literatura pedir sólo a un ejecutivo que responda a la encuesta; véanse De la Fuente y De Quevedo (2003b), Carmeli y Tishler (2004a, 2004b, 2005), Saxton y Dollinger (2004) y Aragón Sánchez y Sánchez Marín (2005).
7. En la primera página del cuestionario se incluían las indicaciones oportunas para que el directivo tuviese perfectamente delimitada la opinión que se pretendía recabar de ellos. Más concretamente, se especificaba que todos los ítems del cuestionario (los 26) estaban referidos a su opinión sobre la valoración que los grupos de interés de la empresa (clientes, empleados, proveedores, competidores, instituciones financieras, administraciones públicas, sociedad y otros grupos) tienen sobre la reputación de la empresa a la cual pertenece el directivo.
   Sobre la estrategia seguida en el cuestionario con los directivos hay que matizar que, a pesar de que en la mayor parte de la literatura la reputación está basada en las diferentes percepciones que los agentes –internos y externos– configuran sobre las empresas (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002), es posible encontrar trabajos recientes (Carmeli y Tishler, 2004a, 2004b, 2005) que utilizan exclusivamente la visión de los directivos en sus modelos. Así, por ejemplo, Carmeli y Tishler (2004b, p. 1260) clarifican este argumento distinguiendo entre la "reputación organizativa" y la "reputación organizativa percibida". Y si bien esta perspectiva puede ser considerada una limitación del análisis, a nuestro juicio presenta aspectos enriquecedores, ya que tales percepciones sin duda influyen –aunque a menudo de forma inconsciente– en el proceso de toma de decisiones en el que los directivos se ven inmersos (Whetten y Mackey, 2002).
8. Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 (2003/361/EC) sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (DOUE L 124). Con todo, somos conscientes de que la adopción de un criterio para seleccionar pymes es un tema altamente controvertido en la literatura. En este sentido, véase a título de ejemplo Osteryoung y Newman (1993), en donde se recogen por orden cronológico las variables, criterios y definiciones más habitualmente empleados en la distinción entre pymes y grandes empresas.
9. En la mayoría de los casos los autores han adoptado y personalizado los ítems que configuran el cuestionario del estudio de la revista *Fortune*.
10. Su inclusión generaría sesgos en el análisis por ser también la variable dependiente del modelo una medida de rendimiento.
11. A pesar de la limitación que pueda suponer el hecho de que esta escala se componga de un único ítem, diversos autores han optado por esta alternativa como, por ejemplo, Brown y Perry (1994, p. 1354), Dollinger *et al.* (1997, p. 140) y Carmeli y Tishler (2005, p. 30). Un enfoque alternativo, que se encuentra en la literatura referida al valor de marca (Aaker, 1996), no fue considerado debido a que aumentaría significativamente el número de ítems del cuestionario y esto, probablemente, generaría una reducción notable en el número de cuestionarios finalmente obtenidos por implicar un aumento considerable en el tiempo requerido por el directivo para responder a las preguntas.
12. La regresión para cada empresa *i* se lleva a cabo tomando como variable independiente la serie de rentabilidades anuales (*ROA*) de la empresa durante el período 1996-2002, y como dependiente la correspondiente a la misma variable durante el período 1997-2003.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D.A. (1996): "Measuring Brand Equity across Products and Markets", *California Management Review*, vol. 38, pp. 102-120.

ABIMBOLA, T.; KOCAK, A. (2007): "Brand, Organization Identity and Reputation: SMEs as Expressive Organizations", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 10, núm. 4, pp. 416-430.

ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ MARÍN, G. (2005): "Strategic Orientation, Management Characteristics,

and Performance: A Study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 3, pp. 287-308.

BACON, N.; ACKERS, P.; STOREY, J.; COATES, D. (1996): "It's a Small World: Managing Human Resources in Small Businesses", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, núm. 1, pp. 82-100.

BAMBERGER, I. (1989): "Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Firms", *Long Range Planning*, vol. 22, núm. 5, pp. 80-88.

BARNEY, J.B. (1986): "Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage", Academy *of Management Review*, vol. 11, núm. 3, pp. 656-665.

BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.

BARNEY, J.B. (2001): "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 36, núm. 1, pp. 22-40.

BASDEO, D.K.; SMITH, K.G.; GRIMM, C.M.; RINDOVA, V.P.; DERFUS, P.J. (2006): "The Impact of Market Actions on Firm Reputation", *Strategic Management Journal*, vol. 27, núm. 12, pp. 1205-1219.

BRAMMER, S.J.; PAVELIN, S. (2006): "Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit", *Journal of Management Studies,* vol. 42, núm. 3 (May), pp. 435-455.

BROMLEY, D.B. (2000): "Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, núm. 3, pp. 240-252.

BROWN, B. (1998): "Do Stock Market Investors Reward Companies with Reputations for Social Performance", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, núm. 3, pp. 271-280.

BROWN, B.; PERRY, S. (1994): "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies", *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 5, pp. 1347-1359.

CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.

CARMELI, A.; TISHLER, A. (2004a): "Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis", *Managerial and Decision Economics*, vol. 25, núm. 6-7, pp. 299-315.

CARMELI, A.; TISHLER, A. (2004b): "The Relationship between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 25, núm. 10, pp. 1257-1278.

CARMELI, A.; TISHLER, A. (2005): "Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises", *Corporate Reputation Review*, vol. 8, núm. 1, pp. 13-30.

CHASTON, I.; MANGLES, T. (1997): "Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, núm. 1, pp. 47-57.

CHUN, R. (2005): "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, núm.2, pp. 91-109.

COBBENHAGEN, J. (2000): *Successful Innovation: Towards a New Theory for the Management of SMEs*. Cheltenham: Elgar.

COFF, R.W. (1999): "When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power", *Organization Science*, vol. 10, núm. 2 (March-April), pp. 119-133.

CRETU, A.E.; BRONDIE, R.J. (2007): "The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective", *Industrial Marketing Management*, vol. 36, núm. 2, pp. 230-240.

CUBBIN, J.; GEROSKI, P. (1987): "The Convergence of Profits in the Long Run: Inter-Firm and Inter-Industry Comparisons", *The Journal of Industrial Economic*s, vol. XXXV, núm. 4 (June), pp. 427-442.

DE LA FUENTE, J.M.; DE QUEVEDO, E. (2003a): "Empirical Analysis of the Relationship between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, núm. 2, pp. 161-177.

DE LA FUENTE, J.M.; DE QUEVEDO, E. (2003b): "The Concept and Measurement of Corporate Reputation: An Application to Spanish Financial Intermediaries", *Corporate Reputation Review*, vol. 5, núm. 4, pp. 280-301.

DE QUEVEDO, E. (2003): *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.

DEEPHOUSE, D.L. (1997): "The Effect of Financial and Media Reputations on Performance", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, núm. 1-2, pp. 68-72.

DEEPHOUSE, D.L. (2000): "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6, pp. 1091-1112.

DELANEY, J.T.; HUSELID, M.A. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 949-969.

DIERICKX, I.; COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advan-

tage", *Management Science*, vol. 35, núm. 12, pp. 1504-1511.

DOLLINGER, M.J.; GOLDEN P.A.; SAXTON, T. (1997): "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 2, pp. 127-140.

DOPPLER, K.; LAUTERBURG, C. (1998): *Change Management*. Barcelona: Ariel.

EBBEN, J.J.; JOHNSON, A.C. (2005): "Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms", *Strategic Management Journal,* vol. 26, núm. 13, pp. 1249-1259.

FEIGENBAUM, A.; KARNANI, A. (1991): "Output Flexibility. A Competitive Advantage of Small Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 2, 101-114.

FERGUSON, T.D.; DEEPHOUSE, D.L.; FERGUSON, W.L. (2000): "Do Strategic Groups Differ in Reputation?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 12, pp. 1195-1214.

FLANAGAN, D.J.; O'SHAUGHNESSY, K.C. (2005): "The Effect of Layoffs on Firm Reputation", *Journal of Management*, vol. 31, núm. 3, pp. 445-463.

FOMBRUN, C. (1998): "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, núm. 4, pp. 327-340.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N.A.; SEVER, J.M. (2000): "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, vol. 7, núm. 4, pp. 241-255.

FOMBRUN, C.J.; RINDOVA, V.P. (2000): "The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell", en M. Schultz, M.J. Hatch y M.H. Larse [ed.]: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. (1990): "What's in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 2, pp. 233-258.

FRYXELL, G.E.; WANG, J. (1994): "The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, vol. 20, núm. 1, pp. 1-14.

GADENNE, D. (1998): "Critical Success Factors for Small Business: An Inter-Industry Comparison", *International Small Business Journal*, vol. 17, núm. 1, pp. 36-56.

GARCÍA, D. (2002): *Factores determinantes de eficiencia y rentabilidad de las pymes en España.* Madrid: AECA.

GATEWOOD, R.D.; GOWAN, M.A; LAUTENSCHLAGER, G.J. (1993): "Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 2, pp. 414-427.

GOLDBERG, A.I.; COHEN, G.; FEIGENBAUM, A. (2003): "Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, núm. 2, pp. 168-186.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall Iberia.

HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.

HALL, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.

HERREMANS, I.M.; AKATHAPORN, P.; MCINNES, M. (1993): "An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance", *Accounting Organizations and Society*, vol. 18, núm. 7-8, pp. 587-604.

JACOBSEN, R. (1988): "The Persistence of Abnormal Returns", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 415-430.

JONES, O.; TILLEY, F. (2003): *Competitive Advantage in SMEs. Organising for Innovation and Change.* West Sussex: Wiley.

KOTHA, S.; RAJGOPAL, S.; RINDOVA, V. (2001): "Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms", *European Management Journal*, vol. 19, núm. 6, pp. 571-586.

KOTHA, S.; RINDOVA, V.; ROTHAERMEL, F.T. (2001): "Assets and Actions: Firm-Specific Factors in the Internationalization of U. S. Internet Firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 32, núm. 4, pp. 769-791.

KROLL, M.; WRIGHT, P.; HEIENS, R. (1999): "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 4, pp. 375-384.

MARCH, J.G.; SUTTON, R.I. (1997): "Organizational Performance as a Dependent Variable", *Organization Science*, vol. 8, núm. 6 (November-December), pp. 698-706.

MARTÍN, G.; LÓPEZ, P.; NAVAS, J.E. (2004): "The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, núm. 4, pp. 575-585.

MARTÍN, G.; NAVAS, J.E. (2006): "La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles", *Investigaciones Euro-*

peas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 12, núm. 3, pp. 29-39.

MARTÍNEZ, I. M.; OLMEDO, I. (2009): "La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, núm. 2, pp. 127-142.

MCGAHAN, A.M.; PORTER, M.E. (1999): "The Persistence of Shocks to Profitability", *The Review of Economics and Statistic*s, vol. 81, núm. 1 (February), pp. 143-153.

MCGUIRE, J.B.; SCHNEEWEIS, T.; BRANCH, B. (1990): "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance", *Journal of Management,* vol. 16, núm. 1, pp. 167-180.

MUELLER, D.C. (1986): *Profits in the Long Run*. Cambridge: Cambridge University Press.

NEDUNGADI, P. (1990): "Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research*, vol. 17, núm. 3, pp. 263-276.

O'REALLY, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D.F. (1991): "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 3, pp. 487-516.

OSTERYOUNG, J.S., NEWMAN, D. (1993): "What is a Small Business", *Journal of Small Business Finance*, vol. 2, núm. 3, pp. 219-231.

PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-192.

RANGONE, A. (1999): "A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises", *Small Business Economics*, vol. 12, núm. 3, pp. 233-248.

RAO, H. (1994): "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912", *Strategic Management Journal*, vol. 15, 29-44.

RAUB, W.; WEESIE, J. (1990): "Reputation and Efficiency in Social Interaction: An Example of Network Effects", *American Journal of Sociology*, vol. 96, núm. 3, pp. 626-654.

RAY, G.; BARNEY, J.; MUHANNA, W. (2004): "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 25, núm. 1, pp. 23-37.

RAYKOV, T.; TOMER, A.; NESSELROADE, J.R. (1991): "Reporting Structural Equation Modeling Results in Psychology and Aging: Some Proposed Guidelines", *Psychology and Aging*, vol. 4, núm. 4, pp. 499-503.

RIBEIRO, D. (2003): "Rendimiento de las pymes innovadoras", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 3, pp. 119-132.

RINDOVA, V.P.; WILLIAMSON, I.O.; PETKOVA, A.P.; SEVER, J.M. (2005): "Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation", *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm. 6, pp. 1033-1049.

ROBERTS, P. (1999): "Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 7, pp. 655-670.

ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R. (2002): "Corporate Reputation and Sustainable Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, núm. 12, pp. 1077-1093.

ROSE, C.; THOMSEN, S. (2004): "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, vol. 22, núm. 2, pp. 201-210.

RUIGROK, W.; PETTIGREW, A.; PECK, S.; WHITTINGTON, R. (1999): "Corporate Restructuring and New Forms of Organizing: Evidence from Europe", *Management International Review*, núm. 39 (Special), pp. 41-64.

SALAMAN, G. (1988): "La pequeña empresa en el Reino Unido", *Sociología del Trabajo*, vol. XXI, núm. 5, pp. 67-85.

SALAS, V. (1996): "Economía y gestión de los activos intangibles", *Economía Industrial,* núm. 307, pp. 17-24.

SAXTON, T.; DOLLINGER, M. (2004): "Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions", *Journal of Management*, vol. 30, núm. 1, pp. 123-147.

SHAMSIE, J. (2003): "The Context of Dominance: An Industry-Driven Framework for Exploiting Reputation", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 3, pp. 199-215.

SHERIDAN, J.E. (1992): "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm.5, pp. 1036-1056.

SMIDTS, A.; PRUYN, A.TH.H.; VAN RIEL, C.B.M. (2001): "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 5, pp. 1051-1062.

SZWAJKOWSKI, E.; FIGLEWICZ, R.E. (1999): "Evaluating Corporate Performance: A Comparison of the Fortune Reputation Survey and the Socrates Social Rating Database", *Journal of Managerial Issues*, vol. XI, núm. 2, pp. 137-154.

VAN RIEL, C.B.M.; BALMER, J.M.T. (1997): "Corporate Identity: The Concept, its Measurement and

Management", *European Journal of Marketing*, vol. 31, núm. 5-6, pp. 340-355.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, núm.4, pp. 801-814.

VILLALONGA, B. (2004): "Intangible Resources, Tobin's Q, and Sustainability of Performance Differences", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 54, núm. 2, pp. 205-230.

WARING, G.F. (1996): "Industry Differences in the Persistence of Firm-Specific Returns", *American Economic Review*, vol. 86, pp. 1253-1265.

WEIGELT, K.; CAMERER, C. (1988): "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 443-454.

WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

WHETTEN, D.A.; MACKEY, A. (2002): "A Social Actor Conception of Organizational Identity and its Implications for the Study of Organizational Reputation", *Business & Society*, vol. 41, núm. 1, pp. 393-414.

WICKHAM, P.A. (2001): *Strategic Entrepreneurship: A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management*. Harlow: Pearson Education.

WILCOX, A.; ZEITHAML, C.P. (2001): "Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 1, pp. 75-99.

ZIMMERMAN, M.A. (1997): "New Venture Legitimacy- A Review", *Congress of the Academy of Management*. Boston.

ZYGLIDOPOULOS, S. (2005): "The Impact of Downsizing on Corporate Reputation", *British Journal of Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 253-259.