

LA REPUTACIÓN CORPORATIVA COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Salvador García de León

INTRODUCCIÓN

Uno de los temas que por su trascendencia se destaca en la agenda de investigación de la dirección de empresas es, sin duda alguna, la determinación del origen y fundamento de las ventajas competitivas en las organizaciones. O dicho de otra forma, qué determina que existan diferencias en las utilidades obtenidas por unas empresas respecto a otras.

La progresiva creciente complejidad del contexto competitivo al que las organizaciones han de enfrentarse en la actualidad caracterizado por una creciente globalización de los mercados, liberalización sectorial, el dinamismo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y los servicios, la aceleración de los procesos de concentración empresarial, la flexibilización y descentralización en la gestión y las recurrentes crisis empresariales producidas por la transgresión de ciertos principios éticos, especialmente en grandes corporaciones de diversas partes del mundo, han determinado, en gran medida, que esta línea de investigación haya asumido una relevancia aún mayor que en periodos anteriores.

Esta combinación de transformaciones en los patrones tradicionales de competitividad ha dado lugar a la búsqueda de perspectivas explicativas de las diferencias de rentabilidad entre las empresas, las cuales a lo largo de su desarrollo se han venido nutriendo de distintos enfoques y del empleo de diversas metodologías que han ido conformando un cuerpo teórico y empírico muy extenso. En la actualidad, entre los esfuerzos por lograr una mayor comprensión de la esencia de la ventaja competitiva sobresalen dos perspectivas: la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades.

Desde estas ópticas diversos estudios han puesto de manifiesto la especial capacidad que posee la reputación corporativa para el éxito competitivo. Sin embargo, igual que ha sucedido anteriormente con otros procesos de implementación de innovaciones organizacionales, el uso y abuso de este término, anteriormente poco conocido, ha dado lugar a casos de su banalización al igual que su aplicación a la gestión organizacional. Asimismo a las afirmaciones en el sentido de que tal factor es exclusivo de las grandes corporaciones y únicamente ellas están en condiciones de manejarlo. La reputación, o su carencia, atañen a toda organización independientemente de su tamaño, razón social o tipo de propiedad.

El creciente atractivo y preocupación de las empresas por la reputación corporativa deviene, entre otros aspectos, de la profundización en los hallazgos del valor de los intangibles como fuente de ventaja competitiva, del papel que en

ello juegan las relaciones con los stakeholders o grupos de interés anteriormente no contemplados, las transformaciones en el contexto de los negocios y la acentuación de situaciones empresariales críticas.

Transformaciones en el entorno tales como las nuevas obligaciones legales y voluntarias para que las compañías difundan información y se relacionen con sus stakeholders, el más estricto escrutinio público sobre su funcionamiento, los criterios sociales y éticos que influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas e instituciones, la preocupación cada vez mayor sobre el deterioro del medio ambiente provocado por la actividad de las empresas y transparentado con mayor amplitud que en periodos anteriores por los medios y las modernas tecnologías de la información y comunicación.

Asimismo, la consolidación de nuevos agentes de control de la operación de las firmas como son las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación, la actuación de las empresas transnacionales en escenarios regulados y ampliación de sus operaciones en mercados emergentes donde las legislaciones son laxas o simplemente no existen, las mayores expectativas de la sociedad en cuanto a su participación en la solución de los problemas de salud, educación, vivienda y equidad social; las innovaciones tecnológicas que plantean cuestiones éticas complejas y dilemas en su aplicación.

En cuanto a las situaciones críticas empresariales se encuentran las generadas, de manera sobresaliente, por las grandes corporaciones, especialmente fuera de sus países de origen, como son la destrucción del medio ambiente y de las culturas autóctonas, accidentes industriales de significativas proporciones, implantación de condiciones laborales inhumanas, empleo de mano de obra infantil y de trabajo forzado, creación y operación de talleres clandestinos, uso de sustancias nocivas en la elaboración de sus productos, comercialización de bienes que por sus características está prohibida su venta en los lugares de procedencia de los oferentes, apoyo a grupos de presión que socavan la estabilidad política y económica local frente a las amenazas de afectación de sus privilegios.

Igualmente, los recurrentes escándalos de sobornos y financieros de significativas consecuencias que negativamente han repercutido en la economía de países tanto desarrollados como subdesarrollados, en sus mercados financieros y en los empleados de las empresas involucradas.

DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO REPUTACIÓN

El término reputación es una noción que asume para distintos autores y ámbitos del conocimiento matices diferentes. Por consiguiente su conceptualización plantea al menos tres problemas. El primero relativo a la sustancia misma del término: qué es la reputación. En segundo lugar, en lo referente a sus límites lo cual implica, entre otros aspectos, el diferenciarla de las nociones de imagen e identidad. Por último, en lo concerniente a una cuestión funcional: cómo gestionar la reputación.

En un primer acercamiento al término, y desde el punto de vista general, la Real Academia Española define el concepto de reputación con dos acepciones: como la “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” y el “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”.

En cuanto al concepto de reputación corporativa Ferruz (2017) la define como el “recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a lo que éstos estiman como meritorio de la misma”. Por su parte San Segundo (2012) considera que la “reputación de una empresa es el reconocimiento que los diferentes stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo, en función del cumplimiento de sus compromisos y la satisfacción de sus expectativas”.

De las definiciones anteriores se desprende que al igual que las personas, las empresas poseen una cierta reputación conformada en el largo plazo por las percepciones de los stakeholders o grupos de interés sobre la misma. A manera de conclusión se puede decir que la reputación corporativa es el conjunto de percepciones de carácter eminentemente intangible que tienen los stakeholders o grupos de interés sobre una determinada compañía en lo referente el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos con ellos. Lo anterior referido tanto a los grupos internos de la empresa como a los externos y a percepciones que son una resultante de su comportamiento a lo largo del tiempo y de la armonía lograda entre la imagen e identidad corporativa..

Imagen, identidad y reputación corporativa

La imagen corporativa, entendida como la estructura mental que de la organización se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información difundida por la organización (Costa, 2010), se puede considerar como una noción próxima a la reputación corporativa ya que cuando una empresa mantiene durante un largo periodo una imagen positiva ante sus públicos tal imagen deviene en una mejor reputación. Sin embargo, existen igualmente diferencias entre estos términos como son los efectos duraderos de la reputación frente al carácter coyuntural e incidencia efímera de la imagen; la reputación es el resultado del comportamiento corporativo y la imagen es creada por los expertos en marketing y comunicación que utilizan las relaciones, campañas publicitarias y otros medios de promoción para sugerir un cuadro mental atractivo generador del interés de los públicos hacia la empresa y su oferta comercial.

Igualmente, la imagen se construye fuera de la organización en tanto la reputación se forja en el interior de ésta; la imagen proyecta la personalidad corporativa y la reputación es una resultante del reconocimiento del comportamiento; la imagen genera expectativas asociadas a la oferta y la reputación es el valor derivado de dicha resultante.

A diferencia de la reputación e imagen corporativa la identidad corporativa se conforma por el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una organización como institución. La identidad es pues la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a una empresa de todas las demás. Los signos de la identidad corporativa son de diferente naturaleza:

-) Lingüística. El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.
-) Icónica. Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo, un signo convencional portador de significado.
-) Cromática. Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

Es precisamente el sistemático uso de los signos de la identidad corporativa, su repetición la que consigue el efecto de constancia en la memoria del mercado, una mayor presencia que aumenta la notoriedad de la empresa en la mente del público. Así, por la acumulación y sedimentación en la memoria de la gente, la identidad sobrepasa su función inmediata y se convierte en un intangible creador de valor (Costa, 2010).

Con base a lo anteriormente expuesto se puede afirmar que los conceptos de identidad e imagen corporativa son interdependientes; no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica está anclado necesariamente en la realidad; y al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen que constituye su mejor expresión.

LA REPUTACIÓN COMO FUENTE DE VALOR

Uno de los fines más sobresalientes de la gestión de la reputación corporativa como fuente de valor es el coadyuvar al logro y mantenimiento de un posicionamiento competitivo superior que permita mejorar el desempeño financiero de la empresa. Lo anterior en un marco en el cual son tomados en cuenta las preocupaciones e intereses de sus stakeholders, se establecen vínculos de colaboración en la resolución de problemas y en función de la disponibilidad de recursos la compañía intenta dar respuesta a las demandas que estime como más significativas.

Su contribución a la creación de valor se asocia con cuestiones como sus aportaciones a la mayor captación y fidelización de los clientes que origina incremento en las ventas, aumento del potencial para captar nuevos inversores, atraer y mantener personal calificado, facilitar la realización de alianzas o *joint ventures* con otras compañías por el atractivo que la posesión de una reconocida reputación significa para las partes negociadoras y el acrecentamiento del valor de mercado de la empresa y en la cotización del precio de las acciones en la bolsa.

Por otra parte, el desarrollo sistemático de relaciones de colaboración de la compañía con sus stakeholders conlleva a un intercambio de información y puntos de vista sobre temáticas de interés que generalmente propician mejoras en el funcionamiento de distintas áreas de la empresa.

GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

Entre las actividades esenciales a desarrollar para gestionar la reputación se encuentran las siguientes:

- a) Integrar un comité conformado por personal de las diferentes áreas de la empresa que entre sus funciones esté la coordinación de las tareas de gestión del modelo de reputación corporativa.
- b) Alinear los objetivos estratégicos del modelo de gestión de la reputación corporativa con el propósito y objetivos estratégicos de la empresa para que las acciones reputacionales estén debidamente sincronizada y coadyuven a su logro.
- c) Definir las categorías y grupos de stakeholders de carácter estratégico; de los que de forma relevante afectan o se ven afectados por la empresa y sus actividades y por tanto, tendrán el mayor impacto en el logro de los objetivos reputacionales.

Al respecto cabe señalar que los stakeholders a incluir no son exactamente los mismos para todas las compañías derivado de las diferencias en el desarrollo alcanzado, sus características internas y entorno en que se desenvuelven.

Entre las categorías generales de los mismos se encuentran los inversionistas, accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados, acreedores, medios de comunicación, sindicatos, líderes de opinión, comunidades locales, académicas y científicas; gobierno y entes reguladores, ONG's y grupos de presión, competidores/asociados, patrocinadores e instituciones internacionales.

Existen diversos procedimientos para identificar los stakeholders. La organización AccountAbility y la Global Reporting Initiative sugieren realizarlo a través del análisis de dimensiones como las siguientes (Strandberg, 2010):

Responsabilidad: stakeholders con las que se tienen o tendrán responsabilidades financieras y operativas derivadas de reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

Influencia: stakeholders que tienen o tendrán la posibilidad de influir sobre la capacidad de la compañía para alcanzar sus metas por acciones que impulsen o limiten su desempeño, con influencia informal o con poder de decisión formal.

Proximidad: stakeholders con las cuales interactúa la empresa durante su funcionamiento y los que viven cerca de sus instalaciones.

Dependencia: stakeholders que dependen directa o indirectamente de la empresa, de sus actividades, productos, servicios o de su desempeño.

Representación: stakeholders que a través de estructuras regulatorias o culturales tradicionales, representan a otras personas.

Desde luego en esta identificación se parte de la premisa de que toda organización cuenta con recursos limitados que la obligan a seleccionar o priorizar aquellos stakeholders más significativos de forma tal que estos recursos escasos puedan generar el mayor impacto posible tanto a nivel de la empresa en su conjunto como a los stakeholders a los que van dirigidos.

En el cuadro siguiente se incluye el ejemplo de categorías y grupos de stakeholders de una compañía farmacéutica.

Stakeholders de una compañía farmacéutica

Categoría de stakeholder	Grupos clave	Categoría de stakeholder	Grupos clave
Empleados	Alta dirección, mandos intermedios, personal, sindicatos, empleados nuevos, que han dejado la empresa y potenciales	Clientes	Compañías de servicios de salud, médicos, pacientes, clínicas privadas, hospitales, farmacéuticos, mayoristas, clientes internos, prescriptores (por ej. enfermeras, asistentes sociales, docentes, psicólogos)
Proveedores	Proveedores de materiales, ingredientes y de servicios y productos de infraestructura, fabricantes subcontratados, médicos (consultores de I+D), centros de pruebas clínicas, voluntarios y pacientes en pruebas	Inversores	Inversores institucionales, fondos de pensiones, gerentes y analistas de fondos, agencias calificadoras y movimientos de inversión socialmente responsable
Gobierno y entidades reguladoras	Ministerio de salud, autoridades regulatorias, Organización Mundial de la Salud	Comunidades locales	Vecinos, autoridades locales, organizaciones de caridad, organizaciones de voluntarios, grupos medioambientales
Medios de comunicación	Televisión, radio, publicaciones médicas/científicas, nacionales/locales, periódicos financieros	ONG's y grupos de presión	Organizaciones de pacientes, de derechos humanos, de protección animal y ecologistas; asociaciones de medicina alternativa
Comunidad académica	Centros universitarios, investigadores, estudiantes	Socios	Socios de investigación y desarrollo, otras compañías farmacéuticas, clínicas/universidades
Competidores	Compañías farmacéuticas y de biotecnología		

Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, Instituto Nóos y Telefónica.

- d) Determinar los temas de interés y expectativas en materia de reputación que son importantes para los stakeholders. Lo anterior derivado de un análisis profundo de sus preocupaciones, afectaciones, necesidades, intereses, expectativas, apreciaciones sobre la operación de la compañía e intercambio de ideas.

Por ejemplo, los temas de interés y expectativas pueden corresponder a cuestiones como condiciones de trabajo, clima laboral, incentivos, desarrollo del personal, contratación de trabajadores, prevención de riesgos, productos y servicios, canales de distribución, atención al cliente, salud y seguridad de los consumidores, innovación y desarrollo tecnológico, relaciones con proveedores, alianzas estratégicas, acuerdos de colaboración, protección del medio ambiente, apoyos a la comunidad y organizaciones civiles, acceso y difusión de información, transparencia informativa, cumplimiento de leyes, normas y reglamentos; derechos humanos, certificaciones, publicidad y códigos de conducta o ética.

- e) Concretar los compromisos formales que la alta dirección asumirá con los stakeholders en temas de interés seleccionados en términos de propuestas de valor, de los beneficios que se compromete a ofrecerles.

- f) Formular el Plan de Mejora Reputacional el cual se constituye por la misión, los objetivos específicos que se persiguen, las acciones a poner en marcha tomando en cuenta los riesgos que pueden afectar sensiblemente la reputación de la empresa, los procedimientos a seguir, los recursos requeridos, la programación de las tareas y el control de los avances y resultados alcanzados en el perfeccionamiento de las relaciones con los públicos seleccionados.
- g) Un modelo de gestión reputacional necesariamente debe incluir el abordaje de un riguroso programa de comunicación el cual puede incluir aspectos como los descritos a continuación:
 -) Determinación del posicionamiento reputacional de la compañía
 -) Elaboración de informes de avances y resultados del plan de mejora reputacional
 -) Programa de comunicación con accionistas
 -) Programa de comunicación con organismos de evaluación y certificación
 -) Programa de sensibilización de empleados
 -) Información permanente a los medios de comunicación

Las actividades de comunicación a desarrollar según los diferentes públicos son las siguientes:

Accionistas: se recomienda incorporar en el programa de comunicación la publicación, en los informes anuales para los accionistas, de un *triple balance* que mida los resultados empresariales en relación a criterios económicos, medioambientales y sociales.

Organismos prescriptores de reputación corporativa: la comunicación eficaz y sistemática con organismos de evaluación y certificación, especialmente con los que cuenten con monitores públicos sobre aspectos como sostenibilidad, reputación, inversión responsable, confianza y transparencia y prevención de riesgos, es de vital importancia para mantenerlos al tanto de los logros de la empresa en tales ámbitos y para ser considerados en sus ranking.

Empleados: fortalecimiento de la sensibilización de los empleados a través de la comunicación interna para que tomen conciencia de la importancia de las acciones en materia de reputación. Algunas de las acciones que es recomendable llevar a cabo para ello son organizar seminarios informativos relativos a la gestión de la reputación, elaborar documentos internos relativos a la situación de la misma y de los resultados de su aplicación y mantener un diálogo constante entre los directivos encargados de esta tarea y el personal de la empresa.

Medios de comunicación: teniendo en cuenta que existe un gran número de medios de comunicación es de vital importancia establecer un programa de comunicación externa reputacional, identificar los que son clave para llegar a los grupos de interés externos. La información que la empresa estime conveniente transmitir puede hacerlo a través de la participación en eventos que le permitan dar a conocer a los públicos externos los avances en la gestión reputacional, mediante notas y ruedas de prensa o documentación propia de la empresa como son: memorias, folletos y revistas de empresa; del contacto permanente con los periodistas responsables de la sección de economía, cultura, y sociedad.

- h) Es esencial llevar a cabo una medición continua de la reputación corporativa por ser lo que permitirá seguir adelante y responder a los stakeholders de manera efectiva, de rectificar en caso necesario y seguir mejorando a lo largo del tiempo y potenciar aún más el valor que otorga una buena reputación a la compañía. Para la medición de la reputación corporativa existen principalmente dos métodos: la auditoría de reputación corporativa y los monitores reputacionales.

La auditoría es un procedimiento de gran efectividad por adaptarse naturalmente a la estructura de la empresa y permitir obtener unos resultados altamente objetivos; el segundo método consiste en someterse al análisis de los monitores reputacionales. Sin embargo, éstos monitores tienen la desventaja de estandarizar los análisis, a limitarse en unas variables determinadas para todas las compañías independientemente de las características y estructuras particulares de cada una de ellas (Luján, 2008).

MONITORES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

Existen en el mundo una serie de monitores que evalúan a las empresas mediante el cálculo de índices reputacionales. Entre ellos se encuentran los descritos a continuación.

World's Most Admired Companies

La revista Fortune publica cada año un informe de las empresas estadounidenses y no estadounidenses de 25 países más admiradas en el mundo. Para ello se realizan encuestas a directivos, analistas y expertos que las valora por sectores basándose en nueve variables: capacidad para atraer y retener a personas talentosas, calidad de la gestión, responsabilidad social hacia la comunidad y el medio ambiente, innovación, calidad de los productos/servicios, uso de activos corporativos, solidez financiera, inversiones a largo plazo y eficacia para hacer negocios a nivel global (Fortune, 2017).

Global RepTrak Pulse

El *Global RepTrak Pulse* es un proyecto desarrollado por el *Reputation Institute* el cual es un organismo internacional fundado en Estados Unidos en 1997 por Charles Fombrun y Cees van Riel entre cuyas tareas centrales se encuentran el valorar la reputación de las compañías más grandes del mundo e identificar aquellas mejor percibidas. En su versión global este organismo elabora un informe anual el cual se basa en una encuesta realizada en más de 50 países a 100 mil consumidores para medir la reputación corporativa de hasta 7 mil empresas pertenecientes a más de 25 sectores de actividad económica.

La determinación del nivel de reputación de una compañía se sustenta en el análisis cualitativo y cuantitativo de un conjunto de atributos agrupados en torno a siete dimensiones: oferta, innovación, trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y finanzas. Asimismo, prepara informes a nivel de país, entre ellos, para el caso de México (Reputation Institute, 2017).

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) surge a finales de los noventa del siglo pasado como un proyecto de investigación universitaria adscrito a la cátedra del profesor J. Villafañe, en la Universidad Complutense de Madrid, y se concreta en el 2001 en lo que es hoy el primer monitor de reputación español. El Merco evalúa anualmente seis rankings: Merco Empresas, Merco líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Talento, Merco Consumo y MRS y tiene presencia en once países siendo uno de éstos México.

El proceso de evaluación del Merco comprende entre sus etapas una encuesta a directivos de empresas, valoraciones de expertos, técnicos certificados y población en general sobre siete dimensiones: resultados económicos-financieros, calidad de la oferta comercial, reputación interna, ético y responsabilidad social corporativa, dimensión internacional de la empresa e innovación (merco, 2017).

REFLEXIONES FINALES

La reputación corporativa forma parte de los nuevos modelos empresariales en los cuales los distintos grupos de interés, los denominados stakeholders, se convierten en el centro de atención de la gestión organizacional y fuente de colaboración y demanda del cumplimiento de compromisos, económicos, sociales, legales, ambientales, de comunicación, etcétera. O sea, ya no sólo de las obligaciones con los accionistas.

El futuro de la reputación y su consolidación dependerá, igualmente, de la capacidad de las compañías para incorporarla de forma sistemática a su práctica empresarial, como parte esencial de las rutinas corporativas. Sin embargo, las posturas críticas a esta práctica alertan sobre los excesos y desviaciones a los que en ocasiones se puede llegar exagerando de manera inapropiada los beneficios de la reputación corporativa o utilizándola solamente para efectos de un marketing superficial o como un medio para coadyuvar a la legitimización del modelo capitalista neoliberal con una orientación en apariencia menos economicista y más humanista.

FUENTES DOCUMENTALES

Costa, J., (2010). Imagen corporativa. En: taller5a.files.wordpress.com/2010/02/imagen-corporativa-por-joan-costa.pdf (Consultado: 18/04/2017).

Ferruz, S.A. (2017). "Conceptualización de la reputación corporativa nuevo enfoque y propuesta" Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación, vol. 4, Núm. 7, pp. 130-137.

Fortune (2017). World's Most Admired Companies. En: fortune.com/worlds-most-admired-companies/ (Consultado 12/06/2017).

Luján, D., (2008). La gestión de la reputación corporativa. Un valor diferencial para la empresa, Universidad Abat Oliva CEU, España.

merco (2017). Qué es merco. En: www.merco.info/mx/que-es-merco Consultado (15/06/2017).

Reputation Institute (2017). Global Reptrak 100. En: www.reputationinstitute.com/Home (Consultado 14/06/2017).

San Segundo, J.M. (2012). Panel de Reputación Corporativa. Monitores de Reputación. En: octavioislas.files.wordpress.com/2013/09/presentacion2a6n-mc2aexico-monitores-de-reputacion-jmsse-sept-12-corregida-copia.pdf (Consultado 12/05/2017).

Strandberg, L. (2010). El compromiso con los grupos de interés, IESE Business School Universidad de Navarra, España.