

**UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

**La reputación como recurso estratégico.  
Un enfoque de recursos y capacidades**

**Autor: García Rodríguez, Francisco J.**

**Director: Antonio Arbelo Álvarez**

**Departamento de Economía y Dirección de Empresas**



**Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Universidad de La Laguna**

---

**LA REPUTACIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO.  
UN ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

**DIRECTOR: DOCTOR D. ANTONIO ARBELO ÁLVAREZ**



Universidad de La Laguna  
Dpto. de Economía y Dirección de Empresas

ILUSTRÍSIMA SEÑORA:

Como director de la Tesis Doctoral titulada “La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades” realizada por D. Francisco J. García Rodríguez, doy mi aprobación para su presentación en la Secretaría General de la Universidad de La Laguna, para la colación del grado de doctor.

En La Laguna, a 30 de Septiembre de 2002

Fdo. Dr. D. Antonio Arbelo Álvarez

Titular de Universidad de la Universidad de La Laguna

**ILUSTRÍSIMA SEÑORA SECRETARIA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE  
LA LAGUNA**

## AGRADECIMIENTOS

No me resulta nada fácil, tras la finalización del presente trabajo de investigación, plasmar de forma resumida los agradecimientos debidos a aquellas personas que han contribuido, de una forma u otra, a que el mismo sea hoy una realidad. Son muchas las deudas contraídas, casi todas impagables.

En primer lugar he de agradecer muy especialmente a mi director de tesis, Dr. D. Antonio Arbelo, la orientación y el apoyo recibidos. Su labor, en ocasiones ingrata, ha resultado fundamental para la culminación de este trabajo. Estoy convencido de que, pese a la gratitud que por ello le tengo, sólo en el futuro seré capaz de valorar, en su auténtica dimensión, la importancia de su contribución a mi formación como investigador.

Mi más sincero agradecimiento a mis compañeros de Departamento, no sólo por su apoyo técnico, sino muy especialmente por el sostén anímico que en los momentos menos gratos me han brindado. En especial, Ricardo, Esperanza, Desiderio, Manolo, Eduardo, Vanesa... muchas gracias.

Mención especial merece el profesor Desiderio Gutiérrez: su orientación y estímulo han sido claves en el proceso.

Asimismo, agradezco al Dr. D. Ángel Ramos su asesoramiento técnico y apoyo estadístico

A mis amigos les debo la aceptación de mis "*ausencias*" y a Merci, además, la de mis "*presencias ausentes*": sin su comprensión, nada sería posible.

Y, finalmente, por encima de todo, a mis padres: a ellos les debo cuanto soy.

*“(...) porque has de saber, Sancho, si no lo sabes, que dos cosas solas incitan a amar más que otras, que son la mucha hermosura y la buena fama (...)”*

**Miguel de Cervantes Saavedra**

*El Ingenioso Hidalgo don Quijote de la Mancha*

# ÍNDICE ANALÍTICO

**INTRODUCCIÓN**

**Pag. 2**

## **PRIMERA PARTE**

### **“EMPRESA Y COMPETITIVIDAD.**

### **EL PAPEL DE LOS RECURSOS INTANGIBLES”**

**CAPÍTULO 1. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y VENTAJAS  
COMPETITIVAS EN LA EMPRESA**

**Pag. 9**

**1.1. La dirección de empresas y la búsqueda de ventajas competitivas.**

**Pag. 10**

**1.2. Origen de las ventajas competitivas: de los modelos de entorno  
a la perspectiva basada en los recursos y capacidades.**

**Pag. 17**

**1.3. Delimitación teórica del modelo de recursos y capacidades.**

**Pag. 33**

**1.4. Planteamientos estratégicos a partir de la teoría de recursos  
y capacidades.**

**Pag. 47**

**1.5. Críticas, vacíos y problemas no resueltos del enfoque de  
recursos y capacidades.**

**Pag. 54**

**CAPÍTULO 2. LOS RECURSOS INTANGIBLES COMO FUENTE DE  
VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIDAS**

**Pag. 60**

**2.1. Delimitación de los recursos intangibles.**

**Pag. 61**

**2.2. Características distintivas e importancia estratégica de los recursos  
intangibles.**

**Pag. 66**

**2.3. Potencial competitivo de los recursos intangibles**

**Pag. 74**



**SEGUNDA PARTE**  
**“EL RECURSO REPUTACIÓN**  
**Y LA EMPRESA HOTELERA”**

<b>CAPÍTULO 3. LA REPUTACIÓN COMO ACTIVO INTANGIBLE.</b>	<b>Pag. 87</b>
<b>3.1. Delimitación y naturaleza del concepto <i>reputación</i>.</b>	<b>Pag. 87</b>
<b>3.2. Reputación, imagen e identidad corporativas..</b>	<b>Pag. 94</b>
<b>3.3. La reputación como recurso estratégico</b>	<b>Pag. 102</b>
<b>CAPÍTULO 4. EL PAPEL DE LA REPUTACIÓN EN LOS SERVICIOS</b> <b>TURÍSTICOS Y LA EMPRESA HOTELERA.</b>	<b>Pag. 116</b>
<b>4.1. El papel de la reputación en las empresas del sector servicios.</b>	<b>Pag. 116</b>
<b>4.2. La reputación como recurso estratégico para la empresa hotelera.</b>	<b>Pag. 128</b>
<b>4.3 Objetivos e hipótesis.</b>	<b>Pag. 145</b>



**TERCERA PARTE**  
**“EL PAPEL DE LA REPUTACIÓN**  
**EN LA EMPRESA HOTELERA ESPAÑOLA:**  
**UN ANÁLISIS EMPÍRICO”**

<b>CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>Pag. 150</b>
<b>5.1. Alternativas para a la medición de la reputación: medidas directas frente a indirectas.</b>	<b>Pag. 151</b>
<b>5.2. Delimitación de la reputación como constructo</b>	<b>Pag. 159</b>
<b>5.3. Técnicas de análisis</b>	<b>Pag. 170</b>
<b>CAPÍTULO 6. APLICACIÓN EMPÍRICA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>Pag. 174</b>
<b>6.1. Población y tamaño muestral</b>	<b>Pag. 174</b>
<b>6.2. Validación de la escala: fiabilidad y validez</b>	<b>Pag. 187</b>
<b>6.3. El constructo reputación.</b>	<b>Pag. 193</b>
<b>6.4. La reputación como fuente de ventajas competitivas en la empresa hotelera.</b>	<b>Pag. 202</b>
<b>6.5. Influencia de factores geográficos, categoría y tipología de hoteles en la reputación de la empresa hotelera.</b>	<b>Pag. 214</b>





**CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES DE CARA  
A FUTURAS INVESTIGACIONES** **Pag. 220**

**BIBLIOGRAFÍA** **Pag. 229**

**ANEXO: CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN** **Pag. 246**



# ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.1. Evolución de la Dirección Estratégica.	Pag. 16
Figura 1.1. Modelo analítico de la Organización Industrial	Pag. 20
Tabla 1.2: Comparación entre el Modelo Neoclásico, Organización Industrial y Nueva Organización Industrial.	Pag. 22
Figura 1.2. Modelo de las “cinco fuerzas competitivas” de Porter	Pag. 25
Tabla 1.3: Comparación entre el Modelo de Recursos y Capacidades y el Modelo de Entorno.	Pag. 32
Tabla 1.4. Características de los recursos e implicaciones para la competitividad.	Pag. 39
Tabla 1.5. Clasificación de los recursos de la empresa	Pag. 46
Figura 1.3. Modelo estratégico a partir de los recursos y capacidades.	Pag. 49
Figura 1.4. Análisis estratégico basado en el entorno frente al análisis basado en los recursos y capacidades.	Pag. 50
Figura 1.5. Propuesta integradora de los modelos de recursos y capacidades y los modelos de entorno	Pag. 53
Tabla 2.1. Tipología de los recursos intangibles.	Pag. 63
Figura 2.1. Información y conocimiento, recursos intangibles y competencias distintivas	Pag. 68
Tabla 2.2. Períodos de sustitución de los recursos intangibles (años).	Pag. 73
Figura 2.2. El papel de los recursos intangibles en la generación de ventajas competitivas sostenidas	Pag. 81
Figura 2.3. Planteamiento estratégico de la empresa a partir del capital intangible	Pag. 82
Tabla 2.4 Importancia relativa de la contribución de los distintos recursos intangibles al éxito de la empresa.	Pag. 84
Figura 3.1. Modelo de construcción de la reputación bajo condiciones de información incompleta.	Pag. 93
Tabla 3.1. Conceptos cercanos a los de imagen, identidad y reputación corporativas recogidos en la literatura.	Pag. 95
Figura 3.2. Esquema conceptual de la dependencia entre identidad de la empresa y su imagen	Pag. 100
Tabla 3.2. Algunos beneficios recogidos en la literatura asociados a niveles elevados de reputación corporativas	Pag. 115
Figura 4.1. Modelo conceptual de influencia de la reputación en la intención de compra de un servicio.	Pag. 118
Figura 4.2. Relación entre inversión en reputación y beneficios obtenidos por la empresa	Pag. 120
Tabla 4.1. Algunos hallazgos en torno al papel de la reputación en subsectores del sector servicios	Pag. 127
Tabla 4.2. Evolución del turismo internacional	Pag. 128
Tabla 4.3. Principales destinos turísticos en función del volumen de ingresos	Pag. 130
Tabla 4.4. Evolución de los principales destinos turísticos a nivel internacional (millones de turistas recibidos)	Pag. 131
Tabla 4.5. Principales tendencias del sector hotelero	Pag. 142



Tabla 5.1. Distribución de las entrevistas en profundidad por tipo de hotel	Pag. 161
Tabla 5.2. Distribución de las entrevistas en profundidad por categoría de hotel	Pag. 161
Tabla 5.3. Definición global del constructo Reputación	Pag. 165
Tabla 5.4. Dimensiones teóricas del constructo Reputación	Pag. 165
Gráfico 6.1. Plazas alojativas en España por tipo de alojamiento. Año 2001.	Pag. 175
Tabla 6.1. Porcentaje de plazas en establecimientos hoteleros, según categorías. España 2001	Pag. 176
Tabla 6.2. Volumen de empleos en establecimientos hoteleros por Comunidades Autónomas. Año 2000	Pag. 177
Tabla 6.3. Esquema de definición del Universo de la Investigación	Pag. 178
Tabla 6.4. Distribución territorial y por categorías de los hoteles que respondieron al cuestionario	Pag. 180
Tabla 6.5. Principales características de los hoteles sometidos a valoración (incluidos en el cuestionario)	Pag. 185
Tabla 6.6. Ficha técnica del estudio empírico	Pag. 186
Figura 6.1. Coeficiente alpha de Cronbach	Pag. 188
Tabla 6.7. Test alpha de Cronbach para la fiabilidad de la escala reputación	Pag. 189
Tabla 6.8. Validez de criterio del constructo reputación: correlaciones parciales	Pag. 192
Tabla 6.9. Resumen del proceso de estimación	Pag. 195
Tabla 6.10. Estadísticos de colinealidad	Pag. 198
Tabla 6.11. Datos para el diagnóstico de colinealidad	Pag. 199
Tabla 6.12. Resumen del modelo de regresión estimado para la reputación	Pag. 201
Tabla 6.13. Resumen de resultados parciales (I)	Pag. 202
Tabla 6.14. ROA de la empresa hotelera española	Pag. 203
Tabla 6.15. Diagnóstico de colinealidad del modelo	Pag. 208
Tabla 6.16. Medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables del modelo	Pag. 210
Tabla 6.17. Principales resultados de la regresión con los modelos alternativos	Pag. 213
Tabla 6.18. Resumen de resultados parciales (II)	Pag. 214
Tabla 6.19. Reputación media asociada a los hoteles de las distintas regiones españolas	Pag. 215
Tabla 6.20. Reputación media asociada a los hoteles de ciudad y de playa españoles	Pag. 216
Tabla 6.21. Resultados del test de Sheffé para las variables categoría - reputación	Pag. 217
Tabla 6.22. Resumen de resultados parciales (III)	Pag. 218
Tabla 6.23. Resumen de resultados globales	Pag. 219



# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

Si tuviéramos que destacar un tema, por su importancia y trascendencia social, en la agenda de investigación de la disciplina académica de la dirección de empresas ese sería, sin duda alguna, la determinación del origen y fundamento de las ventajas competitivas en las organizaciones. O dicho de otra forma, qué determina, en última instancia, que existan diferencias en las utilidades obtenidas por unas empresas respecto a otras.

La creciente complejidad del contexto competitivo al que las empresas han de enfrentarse en la actualidad - marcado por la globalización de los mercados, la liberalización sectorial, el dinamismo de las nuevas tecnologías de la producción y la información, 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, etc - hace que la citada línea de investigación esté, si cabe, aún más justificada.

Este conjunto de cambios en los patrones de competitividad tradicional de las organizaciones, por otra parte a todas luces irreversibles, ha hecho poner en cuestión, desde finales de la década de los ochenta, los enfoques teóricos tradicionales, que situaban el origen de las ventajas competitivas de las empresas en el exterior de las mismas.

Así, desde el modelo de recursos y capacidades se viene a sostener que, en entornos tan rápidamente cambiantes como los actuales, son precisamente los recursos y capacidades propios de cada empresa la base más adecuada para definir sus estrategias, y la garantía para la obtención de ventajas sostenidas sobre sus competidores (Barney, 1991; Grant, 1991). Por ello, utilizando la expresión de Hamel y Prahalad (1995), el



estudio de las ventajas competitivas de la empresa nos debería llevar a estudiar su “código genético”, más que los factores ambientales en los que ésta se desarrolla.

Por otra parte, de entre la multitud de recursos a partir de los cuales la organización puede plantear sus estrategias, múltiples investigaciones han puesto de manifiesto la especial capacidad que poseen los llamados intangibles, denominados así por su naturaleza inmaterial y estar basados, sobre todo, en conocimiento e información. Ello ha llevado a algunos autores a sostener que son los únicos capaces de aportar ventajas competitivas a la empresa (Itami y Rehl, 1987; Grant, 1991; Hall, 1992).

Por todo lo anterior, uno de los campos de mayor interés en la agenda de investigación desarrollada a partir del modelo de Recursos y Capacidades, está siendo en la actualidad, y va a ser aún más en el futuro, el estudio y delimitación de esos recursos intangibles, determinando su potencialidad real de generar ventajas competitivas en la empresa.

Entre ese conjunto de recursos intangibles, a disposición de la empresa para la implementación de estrategias dirigidas a la obtención de ventajas competitivas, se encuentra la **reputación**. Entendida como un conjunto de atributos económicos y no económicos unidos a la organización y generados a partir de sus acciones pasadas, dicho recurso va a determinar, en última instancia, el status de la empresa en el seno de su industria o sector (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990).

Por ello, la reputación se ha venido entendiendo, desde el punto de vista del modelo teórico de recursos y capacidades, como un elemento fundamental en la generación de ventajas competitivas para la organización (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Hall, 1992; Barney y Hansen 1994; Grant, 1995). No obstante, como ocurre con otros muchos constructos



derivados de dicho enfoque teórico, su estudio empírico ha sido, empero, bastante limitado.

En este ámbito se enmarca la presente investigación. Partiendo del marco teórico definido por el modelo de Recursos y Capacidades, trataremos de caracterizar la reputación como recurso estratégico, determinando su contribución a la competitividad empresarial. Todo ello, además, desde la perspectiva de las empresas hoteleras, enmarcadas en un sector, el turístico, cuyas dinámicas de cambio se ajustan perfectamente a las nuevas claves competitivas a las que venimos haciendo alusión.

Todo ello hace que nuestros objetivos e hipótesis de investigación se concreten de la siguiente manera:

**Objetivo 1:** Delimitar un marco teórico para el estudio de la reputación empresarial, como recurso intangible potencialmente generador de ventajas competitivas, a partir de la perspectiva de dirección estratégica basada en los Recursos y Capacidades.

**Objetivo 2:** Delimitar la reputación como constructo multidimensional, desarrollando un instrumento de medida adecuado.

**Objetivo 3:** Determinar la importancia que en la configuración de la reputación tiene cada una de las dimensiones del constructo.

**Objetivo 4:** Determinar la incidencia que sobre la competitividad empresarial tiene la reputación.

**Hipótesis 1.** Unos mayores niveles de reputación generarán mayores niveles de rentabilidad para la empresa.



**Objetivo 5:** Determinar la existencia de una posible asociación entre factores geográficos y de tipología y categoría de hoteles con diferentes niveles de reputación.

**Hipótesis 2.** Los hoteles de distintos ámbitos geográficos presentarán niveles de reputación diferentes.

**Hipótesis 3.** Los hoteles de ciudad presentarán niveles de reputación diferentes a los hoteles vacacionales.

**Hipótesis 4.** Los hoteles de superior categoría (número de estrellas) presentarán mayores niveles de reputación.

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación se fundamenta en el modelo de recursos y capacidades. A partir de dicho marco, considerando la reputación como un recurso susceptible de generar ventajas competitivas sostenidas, en la medida que se trata de un recurso valioso, escaso, inimitable e insustituible, elaboramos un instrumento de medición del citado constructo, siguiendo el esquema recogido en la literatura (Churchill, 1979; Malhotra, 1981; Churchill y Peter, 1984; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Cronin y Taylor, 1992; Camisón, 1999; Bou Llusar y Camisón, 2000). Para ello, a partir de la revisión de la literatura, se especifica el dominio del constructo y se identifican sus dimensiones para, a continuación, tras una purificación y reducción de la escala, obtener el instrumento definitivo de medición, ajustado a las propiedades sociométricas exigibles. Con posterioridad, haciendo uso de las técnicas del análisis multivariante, evaluamos la capacidad que la reputación presenta para influir en la rentabilidad de las empresas hoteleras.

Con el propósito de cubrir los objetivos anteriormente planteados, nuestra investigación se estructura en tres partes claramente diferenciadas.





En la **primera parte**, tratamos de delimitar el marco teórico de nuestro trabajo. Para ello, en el **capítulo 1**, hacemos un repaso a los principales fundamentos de los diferentes enfoques que han tratado de aproximarse al análisis de las fuentes de las ventajas competitivas en la empresa para, a continuación, profundizar en el bagaje teórico del modelo de recursos y capacidades, analizando sus conceptos básicos, planteando su perspectiva de la estrategia y poniendo de manifiesto también sus principales vacíos y carencias. Finalmente, el **capítulo 2** está dedicado íntegramente a los recursos intangibles, para lo cual llevamos a cabo una taxonomía de los mismos y determinamos sus características distintivas, lo cual nos llevará a poner de manifiesto su importancia estratégica para la competitividad de la empresa.

La **segunda parte** del trabajo la dedicamos a realizar un repaso de los fundamentos teóricos que nos ayudan a comprender la importancia de la reputación, en la empresa en general, así como en el sector servicios y en la empresa hotelera en particular. Para ello, el **capítulo 3** lo dedicamos a delimitar el concepto de reputación desde el punto de vista de la empresa, distinguiéndolo de otros más o menos cercanos, como el de imagen o identidad corporativas. Asimismo, realizamos un repaso de las principales aproximaciones que se han hecho a su estudio, distinguiendo entre los distintos enfoques utilizados. En el **capítulo 4**, analizamos la importancia de la reputación específicamente en el sector servicios, poniendo de manifiesto las ventajas que puede aportar a las empresas de dicho sector, sobre todo en términos de diferenciación. Asimismo, nos aproximamos específicamente al caso de la empresa hotelera, contextualizando dicha aproximación en función de la situación actual del sector turístico y de la dinámica de cambios por la que está atravesando.



En la **tercera parte** de la investigación presentamos el estudio empírico realizado. En el **capítulo 5** presentamos el diseño del mismo, tanto la justificación de sus objetivos e hipótesis, como las fases en que se desarrolló, así como la metodología y las principales técnicas de análisis de la información utilizadas. A continuación, en el **capítulo 6**, presentamos el análisis de los principales resultados obtenidos del trabajo empírico. Dicho trabajo se concretó en la medida de la reputación de un grupo de 80 empresas hoteleras españolas de 3, 4 y 5 estrellas, para lo cual se llevó a cabo un trabajo de campo en el que se administró un cuestionario a los directores de una muestra de hoteles españoles de similar categoría. Previamente a todo ello, presentamos la validación de la escala en términos de fiabilidad y validez.

Finalmente, nuestra investigación culmina presentando las principales conclusiones obtenidas, tanto desde el punto de vista académico como aplicado, así como poniendo de manifiesto las posibles limitaciones del estudio y planteando algunas recomendaciones de cara a futuras investigaciones.



# **PRIMERA PARTE**

**“EMPRESA Y COMPETITIVIDAD.  
EL PAPEL DE LOS RECURSOS INTANGIBLES”**

## **CAPÍTULO 1. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA.**

En este capítulo comenzaremos analizando la disciplina de la dirección de empresas, identificando y delimitando su objeto principal en torno a la búsqueda de ventajas competitivas. Dicho análisis lo contextualizaremos en la incertidumbre, el dinamismo y la turbulencia de los entornos en los que la gerencia debe desarrollar su labor en la época actual.

Posteriormente abordaremos, de forma muy breve, las diferentes perspectivas de la dirección de empresas que perciben el entorno como el elemento explicativo fundamental del surgimiento de ventajas competitivas para la organización.

Tras apuntar las principales críticas que se han venido realizando en la literatura a los modelos de entorno, abordaremos el análisis de la nueva perspectiva de las ventajas competitivas en la empresa que se ha consolidado la pasada década, conocida como enfoque de los Recursos y Capacidades.

Se iniciará dicho análisis con una delimitación teórica del modelo, definiendo sus conceptos básicos (tales como recurso, capacidad, rutina organizativa, competencia básica y competencia distintiva), estableciendo las condiciones necesarias para el surgimiento de las ventajas competitivas y apuntando criterios de clasificación para los recursos.

Posteriormente se apuntarán los principales planteamientos estratégicos recogidos en la literatura a partir de los recursos y capacidades de la empresa; esto es, las posibilidades de aplicación estratégica que para la gerencia existen desde la visión de la organización como un conjunto de recursos. En este sentido, se apuntarán también algunas propuestas de síntesis existentes en la literatura, entre los modelos de entorno y de los recursos.



Por último, se pondrán de manifiesto las principales críticas, vacíos y problemas no resueltos del modelo de recursos y capacidades, en la medida que se trata de un enfoque teórico que se halla en las etapas iniciales de su desarrollo. En este sentido, se hará énfasis en las principales tendencias metodológicas existentes para la solución de esos vacíos, contextualizando el presente trabajo en un intento de contribuir a la solución de uno de ellos: la determinación de la importancia competitiva de los recursos intangibles en la empresa, en concreto la reputación.

### **1.1. LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y LA BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS.**

La disciplina de la dirección de empresas está viviendo en la actualidad cambios acelerados, lo cual lleva a distintos autores a sostener que estamos asistiendo a una “nueva era” de la actividad gerencial (Hamel y Prahalad, 1995; Hamel, 2000) y a reclamar no sólo un “nuevo paradigma organizativo (más ligero más sencillo, virtual, modular, etc.)”, sino también un nuevo “paradigma de la estrategia” (Hamel y Prahalad, 1995; 45).

Lo anterior se fundamenta en la manifestación, progresivamente con mayor virulencia, de la globalización económica y de la creciente presión competitiva en los mercados, configurándose un escenario cada vez más dinámico que hace que las empresas vean peligrar sus posiciones competitivas y sus márgenes de rentabilidad.

Ello plantea importantes dificultades a la dirección de empresas, en la medida que en el ámbito de estos entornos cada vez más turbulentos, inciertos y complejos, resulta extremadamente complicado adoptar planteamientos estratégicos generadores de ventajas competitivas.



Adicionalmente, son bien conocidas las dificultades que la dirección de empresas ha venido teniendo para consolidarse como campo de investigación en el ámbito científico, tales como la escasa formalización (expresión matemática de las ideas) y la ausencia de un paradigma unitario y articulador (Pfeffer, 1993).

A pesar de ello, un análisis de la producción científica en este campo en los últimos años, permite constatar el creciente interés de la disciplina, no sólo en términos de cantidad, sino en la variedad de temas de actualidad sometidos a investigación (Gómez y Gutiérrez, 1996).

Y ello es así no sólo por las repercusiones que este hecho tiene para las propias empresas sino porque de la competitividad de las mismas depende, en última instancia, la marcha de la economía y el bienestar de la sociedad (Fernández, 1993).

Por todo ello, son muchos los esfuerzos sociales dirigidos al estudio de las bases que sustentan los resultados competitivos (Hamel y Prahalad, 1995), de tal manera que “economistas, empresarios y consultores se apresuran a discutir cuáles son las bases de la competitividad empresarial y, en el caso español, cuáles son las causas de los problemas de nuestras empresas, si bien hay que decir que con escaso éxito, al menos aparentemente” (Fernández, 1995; 11).

Este tema resulta de especial relevancia en la medida que nos hallamos inmersos en una época de cambios tan profundos y drásticos, en lo que respecta a la dirección y administración de empresas, que las consecuencias de los de dichos cambios y de los que pueden acaecer en el futuro son sólo comparables a la que dieron origen a la industria moderna (Hamel y Prahalad, 1995).



En un esfuerzo por sintetizar, podríamos concluir que el objeto final de la Dirección estratégica “puede expresarse en las siguientes preguntas: ¿por qué unas empresas son más rentables que otras? y ¿qué factores determinan sus resultados?” (Fernández y Suárez, 1996; 78). A continuación se procederá a desarrollar esta idea.

### **Ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida.**

Uno de esos ámbitos de investigación de importancia creciente en la literatura de Dirección de Empresas ha venido siendo, desde finales de la década de los años 80 y principios de los 90, el origen y fundamento de las ventajas competitivas (Arbelo, 1997); esto es, la determinación de las causas por las que diversas empresas presentan niveles de rentabilidad diferentes. Por ello quizás convenga, antes de continuar, proceder a establecer una definición de ventaja competitiva.

La ventaja competitiva pone en relación, desde una perspectiva comparativa, a una empresa determinada con el resto de empresas competidoras en su sector de actividad. En este sentido, siguiendo a Barney (1991), podríamos decir que una empresa cuenta con una *ventaja competitiva* cuando es capaz de implementar una estrategia, creadora de valor, que no pueda ser simultáneamente implantada por ningún competidor actual o potencial.

Asimismo, una *ventaja competitiva* tendría el carácter de *sostenida* cuando, al margen de los condicionantes anteriores, los competidores son incapaces de acceder a los beneficios de la mencionada estrategia.

Barney (1991) matiza las definiciones anteriores en los siguientes aspectos:



- a) Estas definiciones no se centran únicamente en la posición competitiva de las empresas “vis a vis” que están operando en un momento determinado en el sector, sino que tiene en cuenta también a los competidores potenciales que en un futuro puedan sentirse atraídos a competir en él.
  
- b) La definición de “ventaja competitiva sostenida” no se refiere al periodo de tiempo que la empresa disfruta de la ventaja competitiva, sino que tiene que ver más bien con la posibilidad de duplicación competitiva. En este sentido, la ventaja competitiva se convertiría en sostenida una vez cesados dichos esfuerzos de duplicación (Rumelt, 1984), de tal manera que no es el tiempo de duración de la ventaja competitiva lo que le da el carácter de sostenida, sino que es la incapacidad de los competidores actuales y potenciales de duplicar la estrategia creadora de valor el elemento fundamental para ello (Barney, 1991; 103).
  
- c) Por último, el hecho de que una ventaja competitiva sea sostenida, no implica que lo vaya a ser para siempre. En este sentido, Barney (1991) indica que los “cambios no anticipados” en la estructura económica de una industria o sector pueden redefinir lo que constituye un recurso generador de ventajas competitivas y lo que no, aludiendo explícitamente a los “Shocks Shumpeterianos” como elementos catalizadores de esta transformación (Sherer, 1984).

Es necesario destacar también que en la competencia entre empresas la ventaja competitiva de una sobre otra puede no concretarse necesariamente en una tasa de beneficio superior, sino sólo en un mero potencial para ello. Y la razón de que ese potencial no se concrete en una mayor rentabilidad es que “una empresa puede optar por reducir beneficios y ganar cuota de mercado





(...). Alternativamente, una empresa puede desear no obtener beneficios por razones filantrópicas, para recompensar a sus empleados o para primar a sus ejecutivos (...)" (Grant, 1995; 189).

Por tanto, el que una empresa disfrute de una ventaja competitiva hace alusión a la capacidad que la misma tiene para implementar estrategias creadoras de valor, en un contexto en el que las empresas competidoras son incapaces de acceder a los beneficios generadas por las mismas, aunque no implica necesariamente que dicha empresa concrete ese potencial en una tasa de rentabilidad superior a sus competidoras, al menos a corto plazo.

Según Grant (1995), podemos distinguir dos tipos de ventajas competitivas en función de la fuente desde la cuál provenga la dinámica de cambio posibilitadora de su generación:

- a) *Ventajas competitivas debidas a la capacidad de respuesta frente a cambios externos.* Los cambios acaecidos en el entorno empresarial, cada vez más dinámico y turbulento, generan oportunidades para conseguir beneficios, siendo la capacidad de respuesta de la empresa el factor determinante para acceder a las ventajas competitivas. En este sentido, resulta fundamental "un recurso clave, la información, y una capacidad clave, la flexibilidad de respuesta" (Grant, 1995; 190).
  
- b) *Ventajas competitivas debidas a la innovación: la identificación de nuevas reglas de juego.* Este tipo de ventajas competitivas, generadas a través del cambio interno, de la innovación, cobran especial importancia en la "nueva economía", donde para tener éxito las empresas, siguiendo a Hamel (1999), habrán de:



- Llevar a cabo una innovación no lineal, en el sentido que será necesario implementar estrategias que rompan con las dinámicas imperantes en la generalidad del sector.
- La innovación no sólo debe afectar al producto o servicio concreto, sino al modelo de negocio en su conjunto.
- La innovación debe ser el resultado de un posicionamiento “activista” del conjunto de miembros de la organización, y no sólo de una parte reducida de ellos.
- Se debe plantear un enfoque de la innovación que logre combinar diversidad y coherencia, en el marco de un planteamiento sistémico.

### **Perspectivas analíticas de la ventaja competitiva.**

Siguiendo a Grant (1995) puede decirse que se ha pasado, en cuanto a tema dominante de investigación en Dirección de Empresas, de la planificación y control presupuestario en los años 50, a la planificación corporativa en los 60, la estrategia corporativa en los 70, el análisis sectorial y de la competencia en los 70 y principios de los 80 y, finalmente, a la búsqueda de las fuentes de la ventaja competitiva en los recursos y capacidades de la empresa desde finales de los 80 hasta la actualidad (ver tabla 1.1).

Podemos decir que han existido dos grandes perspectivas, a partir de los años 80, a la hora de determinar la fuente de las ventajas competitivas en la empresa: un enfoque que parte del análisis del entorno organizacional como elemento determinante de los resultados empresariales y otro que centra su atención en el ámbito interno de la empresa, en sus recursos y capacidades específicos, para explicar las diferencias competitivas en los mercados.



**Tabla 1.1. Evolución de la Dirección Estratégica.**

Período	Años 50	Años 60	Años 70	Finales de los 70 y principios de los 80	Finales de los 80 y 90
<b>Tema dominante</b>	Planificación y control, presupuestario	Planificación corporativa	Estrategia corporativa	Análisis sectorial y de la competencia	Búsqueda de Vja. Competitiva
<b>Puntos principales</b>	Control financiero a través de los presupuestos	Planificación del crecimiento	Planificación de carteras	Elección de sectores, mercados y segmentos y ubicación en ellos	Fuentes de ventaja competitiva en la empresa. Aspectos dinámicos de la estrategia.

**Fuente: Grant (1995)**

Los modelos de entorno tratan de poner de manifiesto aquellas características del ambiente externo en el que opera la empresa que, a su vez, van a determinar sus niveles de rentabilidad, en función del supuesto de partida de que existen características estructurales del contexto competitivo que influirán de manera decisiva en el comportamiento de los agentes que operan en los mercados, lo cual en última instancia determinará los niveles de rentabilidad de las empresas. Como veremos en el epígrafe siguiente, esta perspectiva analítica está fuertemente vinculada tanto a la Teoría de la Organización Industrial como a los modelos microeconómicos de competencia perfecta (McWilliams y Smart, 1993).

Por otra parte, desde finales de los años 80 se ha venido articulando un prolífico campo de investigación centrado, como veremos en el capítulo siguiente con mayor detenimiento, en el análisis de los recursos organizacionales de las empresas y de las competencias y capacidades generadas a partir de ellos, como fuentes últimas de las ventajas competitivas. Ello romperá, desde una perspectiva académica, con la prevalencia de los



análisis de estructura sectorial y de la competencia vigente en la época anterior.

## **1.2. ORIGEN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS: DE LOS MODELOS DE ENTORNO A LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.**

Comenzamos este epígrafe realizando un breve recorrido por los orígenes teóricos de los llamados modelos de entorno, para posteriormente analizar sus fundamentos principales. Y ello con el único objeto de contextualizar, de una manera más amplia, la que constituye la perspectiva analítica utilizada en este trabajo de investigación: el modelo basado en los recursos y capacidades. En este sentido, resulta extremadamente importante situar los argumentos teóricos del modelo de recursos y capacidades respecto a otras líneas de argumentación alternativas, en la medida que ello, no sólo nos ayuda a definir y limitar el alcance de las mismas, sino incluso a determinar su estructura y resultados principales (Barney, 2001b).

Precisamente, el análisis de los principales vacíos y deficiencias de los modelos de entorno, tarea que se acomete a continuación, nos permite poner de manifiesto la idoneidad de un enfoque como el basado en los recursos y capacidades, de cara a su superación. Como se verá, las dificultades para la definición del sector; el análisis estático; el enfoque sectorial, que homogeniza al conjunto de empresas integrantes del mismo; así como el énfasis en las barreras de entrada, son otros tantos argumentos que debilitan la perspectiva basada en el entorno, tanto desde un punto de vista científico como aplicado.

### **Origen teórico de los modelos de entorno.**

Como hemos indicado con anterioridad, las trascendentales preguntas, tanto para los teóricos de la economía y la empresa como para la dirección



aplicada, relativas a cuál es el origen de la rentabilidad empresarial y cuáles son los factores explicativos de las diferencias sostenidas de resultados entre las distintas empresas, han tratado de ser respondidas, en primer lugar, situando la perspectiva de análisis en el ambiente externo a la propia organización: son los conocidos como **modelos de entorno**.

El origen último de la perspectiva utilizada por los modelos de entorno puede hallarse en la Teoría económica neoclásica, en la medida que ésta postula la existencia de comportamientos óptimos para las empresas en función del entorno en el que operen, siendo las que mejor capacidad de adaptación tengan a éste las que finalmente sobrevivan en una visión claramente “darwinista” de la realidad económica. En este sentido, sería el precio el instrumento que la “mano invisible” del mercado utiliza para realizar dicha selección.

Esta visión de la empresa, de carácter totalmente racional, se centra en el análisis de las variables relevantes en su límite marginal, de tal manera que de la comparación de los costes marginales de producción de unidades adicionales de producto, frente a los potenciales ingresos marginales obtenibles a partir de su venta en los mercados, se derivará el nivel de producción óptimo, que no será otro que aquél que maximice sus beneficios (Oreja, 1996).

Desde este punto de vista, si tenemos en cuenta que “la realidad externa de la empresa, su entorno, es el mercado” y que “en él, un sistema de precios ejerce de elemento de vinculación con la empresa” (Oreja, 1996; 114), se deduce que el exterior de la empresa es el elemento clave a la hora de determinar sus resultados, siendo estos los máximos posibles en la medida que se apliquen los criterios racionales de maximización.



En parte como respuesta a las limitaciones del enfoque neoclásico, se desarrolla la llamada *Teoría de la Organización Industrial*, a partir de trabajos como los de Mason (1939), Bain (1959) y Scherer (1980). Desde esta visión, serían las estructuras de los mercados y la posibilidad de su mantenimiento en el tiempo, las responsables del surgimiento y mantenimiento de las ventajas competitivas.

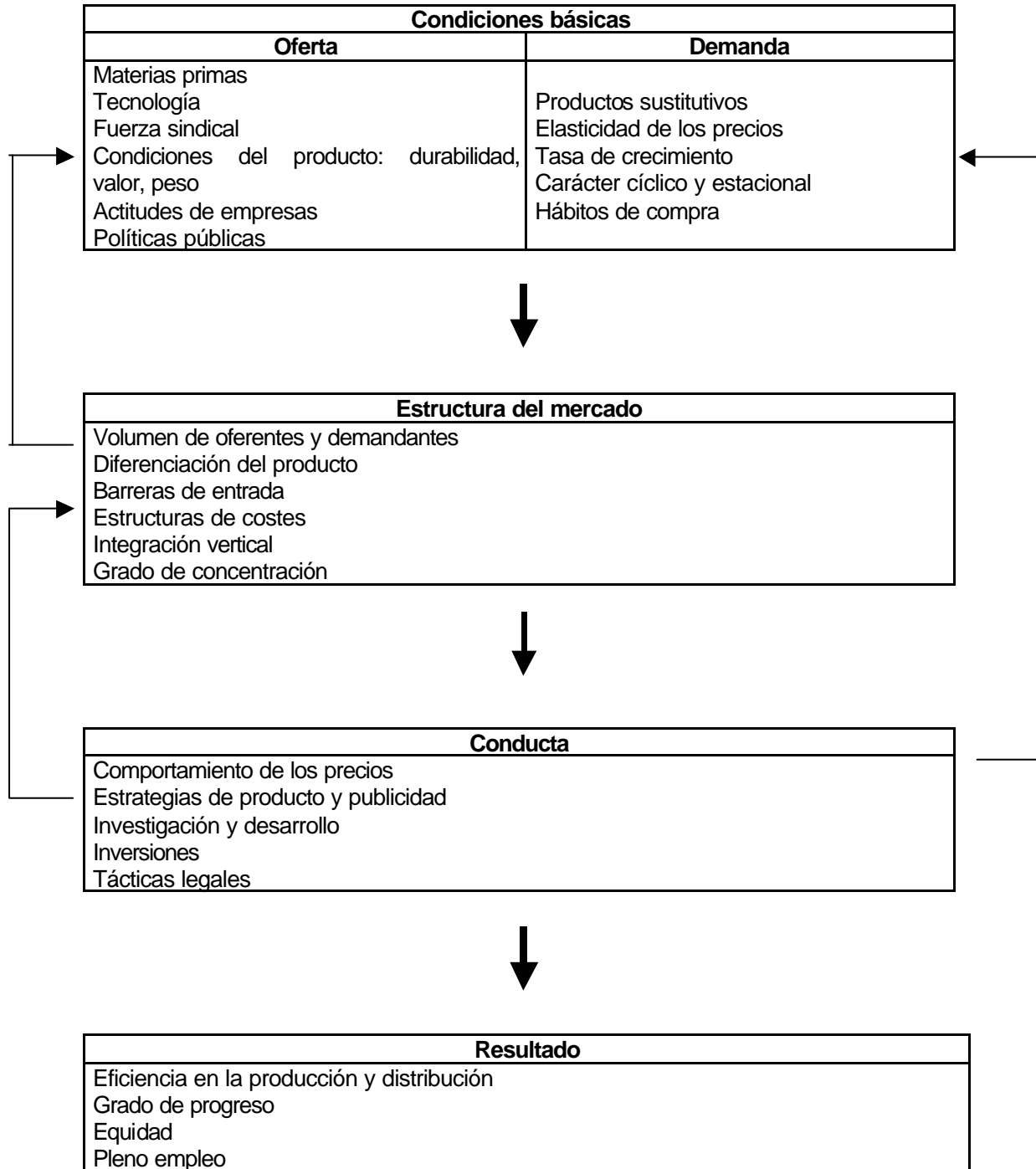
Así, como se puede apreciar en la figura 1.1, a partir de una serie de condiciones básicas tanto de la oferta como de la demanda de mercado, que determinarían la estructura del mismo, los agentes operantes en él establecerían su comportamiento, el cual, a su vez, daría lugar a los resultados tanto económicos: producción, eficiencia y rentabilidad de las empresas; como sociales: empleo, equidad y progreso (Scherer, 1980).

En concreto, el número de competidores y la distribución de las cuotas de mercado, las restricciones de las condiciones de entrada y salida, el grado de estandarización del producto y su proximidad relativa a los sustitutos, la integración vertical existente en el sector, la información disponible, etc. serían otros tantos aspectos en los que los modelos Organización Industrial fijan su atención de manera preferente (Scherer, 1980; Jacquemin, 1989).

No obstante, esta visión, conocida también como paradigma “estructura – conducta – resultado”, es puesta en cuestión por diversas investigaciones empíricas que relativizan la importancia de la pertenencia a un sector determinado como factor explicativo de los diferenciales de rentabilidad, así como que existe una alta y duradera heterogeneidad de resultados entre las empresas pertenecientes a una misma industria (Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; Fernández et al, 1998a).



**Figura 1.1. Modelo analítico de la Organización Industrial**



**Fuente: Sherer (1980)**



En este sentido, se sostiene que la Teoría de la Organización Industrial presenta dos deficiencias principales que la hacen ser puesta en cuestión desde una perspectiva científica (Jacquemin, 1989):

- a) Desde un punto de vista teórico, no se ha conseguido situar los análisis en un contexto de modelo microeconómico claramente delimitado, minimizándose la capacidad de las empresas para plantearse objetivos distintos a la mera adaptación pasiva a las condiciones de su entorno industrial.
- b) Desde un punto de vista empírico, tanto los estudios casuísticos (análisis de industrias o mercados determinados) como los econométricos (que han tratado de encontrar relaciones estadísticamente relevantes entre variables de estructura y resultado), se han manifestado como poco solventes de cara a plantear modelos generalizables. En este sentido, más que un modelo analítico generalizable nos encontramos con estudios *ad hoc* que tratan de relacionar determinadas variables de estructura de los mercados y de la conducta empresarial con los resultados, tales como la innovación (Sherer, 1984).

Esta crisis de la Teoría Clásica de la Organización Industrial da lugar a una renovación de este enfoque, introduciendo herramientas de la teoría microeconómica y teoría de juegos, incorporación de una visión dinámica en sus análisis y la aceptación de que existen una amplia variedad de situaciones entre las extremas de competencia perfecta y monopolio, por lo que será necesario desarrollar distintos modelos, los cuales se aplicarían para cada mercado específico en función de sus características particulares (Jacquemin, 1989). Este conjunto de esfuerzos se integran en el enfoque conocido como la “Nueva Organización Industrial” (Schmalensee, 1982).





De manera muy resumida, puede decirse que han existido dos grandes perspectivas teóricas de este enfoque, que han dado lugar a un “debate recurrente entre los defensores de la adaptación natural de la industria a las condiciones ambientales y aquellos que centran sus análisis en la dimensión estratégica y la manipulación del entorno” (Jacquemin, 1989; 1).

En este sentido, frente a la mera adaptación pasiva de las empresas a las condiciones del entorno encontramos, dentro de este mismo paradigma, otro enfoque que entiende que las empresas, inmersas en un determinado sector, tienen capacidad suficiente para afectar las estructuras del mismo en su propio beneficio, de tal manera que se produce una interacción dinámica entre estructura y conducta, pudiendo aquélla ser modificada por ésta (Encaoua, Geroski y Jacquemin, 1986).

**Tabla 1.2: Comparación entre el Modelo Neoclásico, Organización Industrial y Nueva Organización Industrial.**

	MODELO NEOCLÁSICO	TEORÍA CLÁSICA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	NUEVA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL
Homogeneidad empresas	Sí	Sí	Sí
Darwinismo económico	Sí	Sí	No
Enfoque	Teórico	Empírico	Empírico
Orientación	Positiva	Normativa	Normativa
Objeto estudio	Precio	Estructura del mercado	Estructura del mercado y respuestas de las empresas

Elaboración propia

### Modelos de entorno: principales fundamentos.

Con la Teoría de la Organización Industrial como fundamento teórico de fondo, un conjunto de modelos conocidos como *modelos de entorno* tratan de fundamentar la existencia de ventajas competitivas en función de las



características del contexto competitivo en el que se desenvuelve la actividad de la organización.

Dichos modelos, que se desarrollan sobre todo a lo largo de la década de los ochenta, presentan una clara tendencia a centrarse principalmente en el análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa en su entorno competitivo, desechando las características internas de la misma como factor explicativo de las potenciales ventajas competitivas obtenidas (McWilliams y Smart, 1993; Arbelo, 1997).

Al igual que se sostiene desde la teoría de la organización industrial, los modelos de entorno parten de la existencia de una serie de determinantes de la rentabilidad. No obstante, “aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite” (Porter, 1982; 23). Así, si bien se focaliza el análisis en el exterior de la empresa (entorno genérico), se parte de la base de que es en el entorno sectorial de la empresa (entorno específico) donde se concretan los principales condicionantes para su rentabilidad.

Se parte de la base de que la fuente básica de beneficio para las empresas del sector es la creación de valor para el consumidor, de tal manera que cuanto mayor sea el excedente de valor que se crea sobre los costes soportados por las empresas, tanto mayor será el beneficio potencial.

No obstante, este beneficio potencial no es apropiable directamente por parte de las organizaciones competidoras, sino que dependerá de determinadas características particulares del propio sector. En concreto, los beneficios obtenidos por las empresas competidoras dependerán de los siguientes condicionantes (Grant, 1995; 87):



- a) El valor del producto o servicio para el cliente.
- b) La intensidad de la competencia.
- c) El poder de negociación relativo en los diferentes niveles de la cadena de producción.

Sin duda alguna, el acercamiento más importante desde la perspectiva de los modelos de entorno ha sido el “modelo de las cinco fuerzas competitivas” desarrollado por Porter (1982), el cual indica que “la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido” (Porter, 1982; 23). Dentro de estas cinco fuerzas, se distinguirían tres de “carácter horizontal”: la competencia con las empresas establecidas, la amenaza de nuevos entrantes y la de las empresas productoras de bienes sustitutivos; y dos de carácter “vertical”: el poder de negociación de los proveedores y de los clientes del sector (ver figura 1.2.).

El resultado de la interacción de estas cinco fuerzas determinará “la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia” (Porter, 1982; 26).

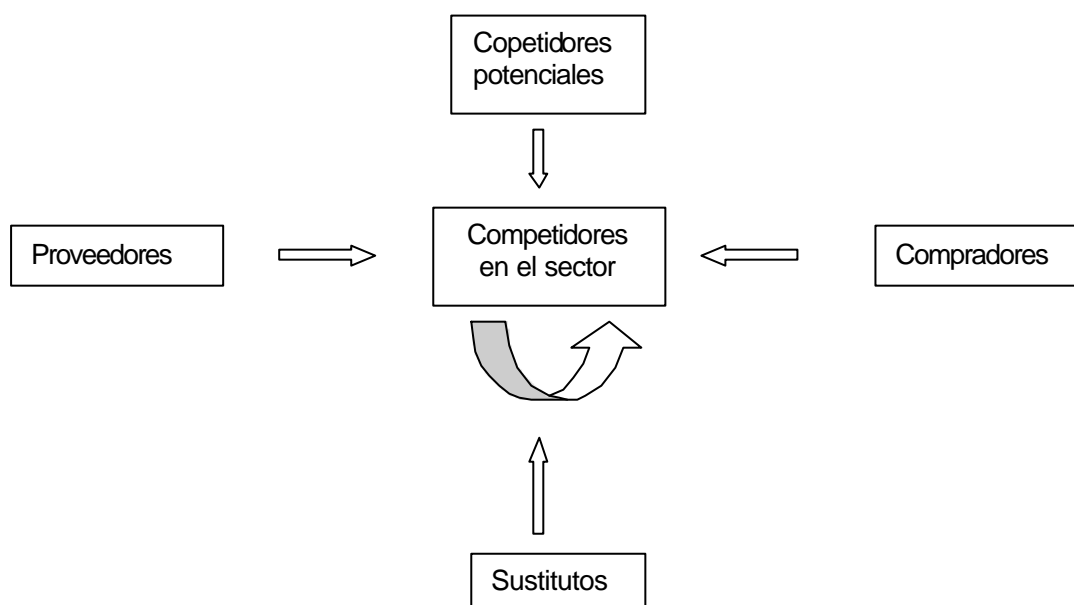
A partir de esta visión, siguiendo a Grant (1995) en su explicación de la mecánica estratégica de los modelos de entorno, en la medida que se comprendan los condicionantes estructurales del sector y su dinámica de cambios, y cómo los mismos afectan a la competencia y a la rentabilidad, sería posible utilizar las previsiones de los cambios estructurales para predecir los cambios probables en la rentabilidad del sector. Estos condicionantes



estructurales harían que las empresas competidoras en una determinada industria o sector puedan usar la estrategia en dos únicos sentidos (Grant, 1995; 84):

- a) Bien para cambiar la estructura del sector y el comportamiento competitivo con el fin de incrementar la rentabilidad sectorial.
- b) O bien para identificar las oportunidades existentes para el logro de ventajas competitivas.

**Figura 1.2. Modelo de las “cinco fuerzas competitivas” de Porter**



**Fuente: Porter (1982)**

En este sentido, Porter (1982; 55) define la estrategia competitiva como “el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”. Más específicamente, son bien conocidas las tres opciones



estratégicas básicas postuladas para hacer frente al conjunto de las cinco fuerzas competitivas: *liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación*.

### **Principales deficiencias de los modelos de entorno**

La perspectiva del entorno como fuente de las ventajas competitivas para la empresa ha sido puesta en cuestión en la medida que, para muchos autores, se fue poniendo de manifiesto a partir de la década de los ochenta que “ninguna comparación estática de las estructuras de costes podía explicar la aparente capacidad de algunas empresas para inventar constantemente nuevas formas de lograr más con menos” (Grant, 1995; 10).

Entre las críticas y deficiencias atribuidas a los modelos de entorno pueden destacarse: la problemática en la definición del sector, el dinamismo de la actividad competitiva y de la estructura del sector, su nivel de análisis (no centrado en la empresa) y el excesivo énfasis en las barreras de entrada como elementos determinantes de los niveles de rentabilidad. Veamos cada uno de estos aspectos de manera un poco más detenida.

#### *Definición del sector*

Uno de los problemas que presenta el análisis sectorial es lo complejo que resulta trazar los límites de los sectores, sobre todo en unas condiciones de creciente complejidad y competitividad empresarial que difuminan dichas fronteras, tanto en términos de productos como en términos de áreas geográficas (Grant, 1995).

Por ello, siguiendo a Hamel y Prahalad (1995; 23), “(...) cualquier empresa que sea un transeúnte ocasional más que un conductor en la carretera que lleva al futuro observará que su estructura, sus valores y sus



cualificaciones son cada vez menos acordes con la realidad permanentemente cambiante del sector”.

De cara a solventar este problema referido al análisis sectorial, una posible vía consiste en, entendiendo el sector como un grupo de empresas que abastecen un mercado, extender la frontera del mismo, bien a partir de la perspectiva de la demanda: incluiría a aquellas empresas oferentes de productos sustitutivos desde el punto de vista de los clientes; o bien partiendo de la perspectiva de la oferta: el sector estaría conformado por aquellas empresas que puedan cambiar sus recursos productivos para llevar a cabo la producción de los diferentes productos del sector (Grant, 1995).

Hamel y Prahalad (1995; 39) van más allá y, en su propuesta para “ser los primeros en llegar al futuro”, proponen “reinventar” o “reingeniar” continuamente el sector, así como una redefinición constante de las “reglas de juego” vigentes en el mismo, de cara a:

- 1) Poder cambiar en algunos aspectos las reglas de entrada a los viejos sectores.
- 2) Redefinir las fronteras entre los mismos.
- 3) Crear sectores enteramente nuevos.

De hecho, Hamel y Prahalad (1995, 121) entienden que, “para ver el futuro, una empresa debe escapar de la visión reducida y ortodoxa del negocio al que se dedica y del producto o servicio que ofrece”. Estos autores entienden que más que analizar el producto o servicio ofrecido o el sector en el cual ha venido operando la empresa, es más útil centrar la atención en las “funcionalidades subyacentes” de la organización, de cara a determinar sus “competencias esenciales”.



### Análisis estático

Parcialmente relacionado con lo anterior, una de las críticas más importantes realizada a los modelos de entorno ha sido el “no tener en cuenta la naturaleza dinámica de la competencia y de la estructura del sector” (Grant, 1995; 116), por lo que “sus predicciones y prescripciones, bajo este análisis estático, se resienten (...)”, ya que “(...) poco se ha hecho en Dirección Estratégica para desarrollar técnicas longitudinales o construir series de datos de cara a explicar las ventajas competitivas sostenidas en entornos dinámicos” (McWilliams y Smart, 1993; 68).

Por tanto, en un contexto dinámico en el que los entornos empresariales no están en equilibrio y se caracterizan por algún grado de cambio (McWilliams y Smart, 1993), y sobre todo en los contextos competitivos de gran turbulencia en los que se desenvuelve la actividad empresarial en la actualidad (Hamel y Prahalad, 1995; Hamel, 2000), el análisis estático propuesto por los modelos de entorno carecería de utilidad práctica.

### Nivel de análisis

Siguiendo a Rumelt (1991), el paradigma de *estructura – conducta - resultado* se desarrolló para explicar y predecir los fenómenos al nivel de la industria, partiendo de la base de que el conjunto de empresas que la forman son homogéneas.

Este inadecuado nivel de análisis provoca que no se puedan llevar a cabo predicciones y prescripciones en lo que respecta a los resultados de las empresas individuales (McWilliams y Smart, 1993; 67), lo cual limitaría claramente este enfoque desde el punto de vista de la dirección estratégica.

Además, esta perspectiva de entorno puede conducir a las empresas a aplicar recursos a modificar las condiciones estructurales en las que se



desenvuelve su actividad, a través, por ejemplo, de estrategias de fusiones o adquisiciones, desviándolos de aquellas otras actividades que le podrían permitir adquirir unos mayores niveles de competitividad (McWilliams y Smart, 1993). Esto, por tanto, desviaría a la organización de la lógica estratégica consistente en que “la posesión de unos recursos y capacidades es el motor que lleva a la empresa a buscar nuevas oportunidades de explotación rentable para ellos” (Fernández, 1993; 186).

### *Barreras de entrada*

Los modelos de *entorno* asumen que las barreras de entrada a una industria o sector constituyen un elemento de primer orden de cara a garantizar a las empresas participantes en el mismo unos niveles de rentabilidad superiores a los de competencia perfecta, en la medida que dichas barreras las aíslan de la competencia de entrantes potenciales.

Este postulado se sustenta en el hecho de que “bajo condiciones favorables al ejercicio del poder de monopolio, los precios pueden mantenerse en niveles sustancialmente superiores a los competitivos durante amplios periodos de tiempo” (Scherer, 1980; 266). Ello plantearía una lógica estratégica a las empresas del sector tendente a invertir en la creación, mantenimiento o potenciación de las barreras de entrada al mismo.

Esta confianza en las barreras de entrada como elemento determinante del resultado económico de la organización ha sido criticado en la medida que, debido a la existencia en el sector de empresas “free rider”, una estrategia inversora en barreras de entrada podría no sólo no mejorar el resultado económico relativo de la empresa, sino incluso empeorarlo, en la medida que los costes de implantación de la barrera pudieran superar los beneficios producidos por la misma (McWilliams y Smart, 1993). Así, en la medida que los costes de implantación o aumento de la barrera de entrada son asumidos sólo





por un conjunto de empresas del sector, éstas empeoraran su posición relativa con respecto a las demás, en la medida que los beneficios de la barrera afectarán a todas por igual<sup>1</sup>.

Por otra parte, este énfasis en las barreras de entrada al sector o, más genéricamente, a la movilidad entre grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977, Porter, 1982) como fundamento de los diferenciales competitivos entre las empresas, ha sido puesto en cuestión en la medida que “estas barreras son posibles sólo si las empresas competidoras actuales y potenciales son heterogéneas en términos de los recursos que poseen y, además, éstos no son perfectamente móviles” (Arbelo,1997; 55). Por tanto, serían los recursos de las empresas quienes, en última instancia, les permitirían instaurar las barreras generadoras de las ventajas competitivas.

### **Modelo de los recursos y capacidades**

En la medida que se van poniendo de manifiesto todas estas dificultades para la dirección estratégica, tanto desde el punto de vista científico como aplicado, se va forjando una nueva perspectiva de la actividad empresarial más centrada en los recursos y capacidades de la organización que en su entorno competitivo (Wernerfelt, 1984; Cool y Schendel, 1988; Dierickx y Cool, 1989; Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Rumetl, 1991; Grant, 1995; Hamel y Prahalad, 1995).

---

<sup>1</sup> McWilliams y Smart (1993) ponen el ejemplo de las inversiones publicitarias de una empresa necesarias para crear una barrera de entrada basada en la identificación de los clientes con los productos de la misma. En la medida que el conjunto de empresas de esa industria o sector se beneficien de esa barrera y los costes sean asumidos en exclusiva por la empresa que pone en marcha la campaña de publicidad, la posición relativa de ésta será peor después de la implantación de la estrategia que antes.



Dicho enfoque, conocido genéricamente como de recursos y capacidades, presenta evidentes diferencias respecto de la perspectiva de los modelos de entorno (ver tabla 1.3.).

En primer lugar, para la perspectiva basada en los recursos, la definición y análisis del sector en el que opera la empresa no resulta determinante para el análisis estratégico, en la medida que son las características internas de la propia organización las relevantes de cara a plantear las estrategias adecuadas para la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Grant, 1995; Hamel y Prahalad, 1995). Bajo esta óptica, la atención que se venía mostrando a los mercados de productos en los que opera la organización como herramienta clave para su posicionamiento estratégico (Porter, 1982, 1987), dejaría de tener sentido.

Por otra parte, de lo comentado con anterioridad se derivaría que una de las implicaciones de los modelos de los recursos, en contraste con los modelos de entorno, es que la investigación dirigida a explicar y predecir el surgimiento de ventajas competitivas no se centraría en las características de la industria o de los grupos estratégicos que la forman, sino que descendería al nivel de los recursos de cada una de las empresas.

En tercer lugar, el modelo de recursos y capacidades parte de una perspectiva dinámica de la realidad económica, adoptando una visión de la competencia como un proceso dinámico, “donde el equilibrio nunca se alcanza y durante el cual las estructuras del sector están cambiando continuamente” (Grant, 1995). Ello permite que, siguiendo a Dierickx y Cool (1989), las empresas puedan desarrollar a lo largo del tiempo recursos que, siendo valiosos, escasos, inimitables e insustituibles; no puedan ser adquiridos en los mercados.



Finalmente, desde el modelo de los recursos y capacidades se rechaza el poder explicativo de las barreras de entrada como elemento determinante del resultado económico. En su lugar se plantea que dichas barreras, bien no existen de manera significativa, o bien se fundamentan en recursos desarrollados a lo largo del tiempo por parte de las empresas en el contexto del proceso competitivo (McWilliams y Smart, 1993).

Estas diferencias se derivan de los dos axiomas básicos de los que parte el enfoque de recursos y capacidades:

- a) Las empresas son heterogéneas en lo que respecta a su dotación de recursos estratégicamente relevantes, lo cual viene provocado por su historia, suerte o decisiones pasadas.
- b) Esta heterogeneidad se puede mantener a lo largo del tiempo, debido a que dichos recursos son imperfectamente móviles.

**Tabla 1.3: Comparación entre el Modelo de Recursos y Capacidades y el Modelo de Entorno.**

MODELO DE RECURSOS Y CAPACIDADES	MODELO DE ENTORNO
Los mercados son dinámicos	Los mercados son estáticos
La competencia es un proceso	La competencia es un estado
Los beneficios sostenidos por encima del nivel competitivo no dependen de las barreras de entrada	Los beneficios sostenidos por encima del nivel competitivo dependen de las barreras de entrada
Análisis de los recursos	Análisis de la estructura de la industria o sector
Análisis longitudinal	Análisis "cross sectional"
El resultado se define en base a los beneficios obtenidos	El resultado se define en base a la eficiencia en la asignación de los recursos

**Fuente: McWilliams y Smart (1993; 70).**



En el siguiente epígrafe analizaremos mucho más en profundidad las particularidades de este enfoque, tratando de delimitar las condiciones necesarias para el surgimiento de ventajas competitivas y llevando a cabo una taxonomía de los recursos más relevantes.

### **1.3. DELIMITACIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE RECURSOS Y CAPACIDADES.**

Desde la teoría de la dirección de empresas basada en los recursos y capacidades, al igual que desde los modelos de entorno, se trata de dar una explicación al hecho empírico de la existencia de diferencias de rentabilidad entre empresas que, además, son sostenidas en el tiempo (Mahoney y Pandian, 1992).

No obstante, frente a la consideración de que es en el ámbito externo de la empresa donde radica el fundamento de esas ventajas competitivas, la perspectiva basada en los Recursos y Capacidades focaliza su análisis en el interior de la propia organización (Barney, 1991; Grant, 1991).

En este sentido, para esta perspectiva teórica es necesario distinguir aquellos factores institucionales que afectan a la generalidad de las empresas de los distintos sectores económicos, de aquéllos que afectan sólo a las organizaciones pertenecientes a una determinada industria de, finalmente, aquellas características privativas de cada una de las empresas (Hamel y Prahalad, 1995; López, 1996).

La evidencia empírica pone de manifiesto que, de los tres factores mencionados anteriormente, son los factores de naturaleza empresarial, internos y específicos de cada organización, el principal determinante de los beneficios, teniendo la configuración estructural de la industria en la que compiten un valor explicativo secundario (Fernández et al, 1998).



Lo anterior también parece estar calando en la lógica del comportamiento directivo, ya que distintas investigaciones ponen de manifiesto la importancia creciente que, de cara a la formación de la estrategia, están teniendo los factores ligados a los recursos y capacidades de la empresa, en detrimento de las influencias ligadas a los entornos, tanto genérico como específico (Arbelo et al, 2000).

Este cambio de perspectiva se justifica, entre otras razones, debido a los entornos cada vez más dinámicos a los que las empresas actuales han de enfrentarse, de tal manera que “los ciclos vitales de los productos son cada vez más breves, los tiempos de desarrollo son más ajustados y los clientes esperan un servicio casi instantáneo” (Hamel y Prahalad, 1995; 57). Por todo ello se sostiene, desde este enfoque, que “en un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles, sus identidades son cambiantes y las tecnologías para servirles se desarrollan rápidamente, una orientación externa no otorga referencias estables para formular estrategias a largo plazo” (Grant, 1991; 116).

Este planteamiento teórico se justifica además en las evidencias empíricas constatadas, que vendrían a demostrar que existe una importante diferencia de resultados entre las empresas pertenecientes a un mismo sector económico, debiendo existir, por tanto, factores explicativos del desempeño internos a la propia organización (Cool y Schendel, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumetl, 1991; Schmalensee, 1985).

En el caso de España, diversos trabajos (Espitia y Salas, 1989; Fernández et. al, 1998a; Arbelo et. al, 2000) vienen a demostrar que no son los aspectos de carácter sectorial los más influyentes a la hora de explicar la variabilidad observada en la rentabilidad de las empresas; diferencias que, por otra parte, se mantienen en el largo plazo. Más bien al contrario, “las



diferencias de beneficio entre las empresas parecen explicarse más por factores internos y específicos a cada empresa que por la configuración estructural de la industria en la que compiten” (Fernández et. al, 1998a; 84).

Partiendo de esta perspectiva, las bases de la competitividad empresarial habría que buscarlas, no en factores de nivel superior como países o regiones; ni en las grandes variables macroeconómicas tales como tipos de cambio, tipos de interés o niveles de ahorro o inversión; ni siquiera en las características de la industria en particular, sino en las características de la propia empresa y sus estrategias (Hamel y Prahalad, 1995; Fernández, 1995). De esta manera, “el punto de partida para reavivar la competitividad es comprender el código genético de la empresa” (Hamel y Prahalad, 1995; 363).

La empresa podría ser definida, por tanto, como un “conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas” (Grant, 1995; 155), siendo justamente esa heterogeneidad en la dotación de recursos lo que posibilitaría la obtención de rentas a través de las ventajas competitivas generadas (Fernández, 1993).

### **Conceptos básicos: recursos, capacidades y rutinas organizativas.**

No existe unanimidad en este enfoque, sin embargo, a la hora de definir el término “recurso”, elemento central del análisis. Así por ejemplo, un conjunto de autores asumen una visión amplia del término, que incluiría todo aquel conjunto de activos, capacidades, procesos organizacionales, información, etc. poseídos y/o controlados por la empresa, que le permitirían a ésta implementar estrategias de cara a mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia (Wernefelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Otros autores, por el contrario, distinguen los conceptos “recurso” y “capacidad”. Desde esta perspectiva, se definen las capacidades partiendo del hecho de que los recursos de la empresa no se utilizan separadamente, sino



de manera combinada, dado que, en general, no suelen ser productivos por sí mismos (Grant, 1995). En este sentido, una capacidad podría definirse como la forma en que la empresa utiliza sus recursos, combinándolos para la realización de las diferentes actividades y tareas relevantes para la organización (Grant, 1991).

Desde esta última perspectiva, los recursos se definirían como el stock de factores disponibles por la empresa, ya sea porque se ejerce sobre ellos un derecho de propiedad o porque, simplemente, se controlan de manera efectiva (Amit y Shoemaker, 1993).

Parece adecuado distinguir, por tanto, los recursos de las capacidades, entendidas éstas como las formas en que la empresa utiliza conjuntamente aquéllos, si bien algunos autores utilizan otros términos para referirse a ellas, tales como “competencias básicas” (Prahalad y Hamel, 1990) o “competencias distintivas” (Selznick, 1957).

Muy relacionado con el concepto de capacidad se halla el de “rutina organizativa”. Las capacidades, ligadas fundamentalmente a los recursos humanos de la organización, pueden acabar desembocando en rutinas organizativas, que vendrían a ser acciones regulares y predecibles que se ponen en marcha ante determinadas situaciones también repetidas en el tiempo. Esta generación de rutinas organizativas viene precedida de la transformación de habilidades individuales en capacidades organizativas (Nelson y Winter, 1996).

En este sentido, podríamos concluir que “las rutinas son a las empresas lo que los genes a las personas. (...) las rutinas contienen el conocimiento organizativo que determina la forma en que la empresa actúa dentro de una estructura formal dada y con una base de recursos determinada” (Fernández et al, 1997; 13).



## **Generación de ventajas competitivas a partir de los recursos y capacidades.**

Si bien podemos considerar a Wernefelt (1984) como el precursor moderno del modelo de recursos y capacidades, desarrollado posteriormente por múltiples autores en la pasada década a partir de trabajos como los de Prahalad y Hamel (1990) y Barney (1991), una revisión más extensa de la literatura permite encontrar en Penrose (1959), y en su definición de la empresa como un conjunto de recursos, humanos o tangibles, las primeras ideas que han fundamentado a posteriori el entramado teórico de dicho modelo. Esta última autora atribuía precisamente a la existencia de un exceso de recursos generados en el interior de la propia organización la posibilidad de implementar estrategias corporativas orientadas al crecimiento, en la medida que esos activos pueden ser puestos en valor en otras actividades productivas.

Para este enfoque analítico, dado que las distintas empresas presentan también dotaciones diversas, bien de recursos y capacidades, o bien de competencias básicas, son precisamente dichas diferencias las que permiten el surgimiento de ventajas competitivas sostenibles (Wernefelt, 1984; Barney, 1986a; Prahalad y Hamel, 1990; Rumelt, 1991).

De esta perspectiva teórica se deriva que la principal responsabilidad de la dirección consistiría en identificar aquellos recursos y capacidades propiedad de la empresa, cuya administración estratégica le permitiría acceder a ventajas competitivas sostenidas (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993).

Las dos hipótesis fundamentales de las que parte de este modelo para justificar el surgimiento de diferencias competitivas entre las organizaciones serían las siguientes (Barney, 1991):





- a) Las empresas se diferencian entre sí en su dotación de recursos, bien fruto de sus decisiones estratégicas anteriores, o bien de otros acontecimientos de su pasado.
- b) Junto a ello se sostiene, además, la existencia de limitaciones a la movilidad, lo que haría que esas diferencias en la dotación de recursos pudieran mantenerse en el tiempo.

No obstante, no todos los recursos son susceptibles de ser utilizados como base para la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Así, siguiendo a Barney (1991), dichos recursos deberían cumplir, además, una serie de requisitos adicionales (ver tabla 1.4).

En primer lugar, los recursos han de tener valor estratégico: “los recursos de la empresa sólo pueden ser una fuente de ventajas competitivas o ventajas competitivas sostenidas cuando son valiosos” (Barney, 1991; 106). En este sentido, los recursos se considerarían valiosos en la medida que le permitan a la organización aprovechar las oportunidades o neutralizar amenazas de su entorno. En este sentido, resulta crucial que el directivo sea capaz de identificar los cambios en el entorno que eventualmente puedan modificar el valor de los recursos (Barney, 1991).

Por otra parte, han de ser escasos, en el sentido de aquellos recursos que sean estratégicamente valiosos, pero que sean accesibles a un gran número de competidores actuales o potenciales, no podrán constituirse en fuente de ventajas competitivas. De hecho, en la medida que los recursos se conviertan en abundantes para las empresas de un determinado sector, habrán de entenderse más como requisitos para competir que como fuentes potenciales de ventajas competitivas (Hamel y Prahalad, 1995).



**Tabla 1.4. Características de los recursos e implicaciones para la competitividad.**

Valioso	Escaso	Imperfectamente imitable	Insustituible	Implicación competitiva
No	...	...	...	Desventaja
Sí	No	...	...	Igualdad
Sí	Sí	No	...	Ventaja temporal
Sí	Sí	Sí	No	Igualdad
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenida

**Fuente: Barney (1991)**

En tercer lugar, deben ser imperfectamente imitables (Lippman y Rumelt, 1982). Así, aquellos recursos valiosos y escasos sólo podrán ser fuente de ventajas competitivas sostenidas en la medida que las empresas que no los posean se vean imposibilitadas para obtenerlos. Dicha imposibilidad podría deberse, bien a la trayectoria histórica particular de la empresa; bien a la ambigüedad causal existente entre los recursos poseídos por la empresa y la ventaja competitiva generada gracias a ellos; o bien debido a factores de “complejidad social” (Barney, 1991; 114), ligados a las relaciones interpersonales de los directivos, la cultura de la organización, etc.

Finalmente, dichos recursos no podrían tener sustitutos estratégicamente equivalentes, es decir, no habrían de existir otros recursos que permitieran implantar las estrategias generadoras de la ventaja competitiva.



## Una visión dinámica de la ventaja competitiva

Si bien hasta aquí hemos analizado las hipótesis de las que parte el modelo de los recursos para explicar el surgimiento de ventajas competitivas entre empresas de un mismo sector (heterogeneidad de recursos y movilidad imperfecta de los mismos), así como las características que dichos recursos han de tener para servir de base a la competitividad, es interesante también preguntarnos por el posible mantenimiento en el tiempo de los diferenciales competitivos entre las empresas, ya que “los beneficios obtenidos de los recursos y de las capacidades dependen no sólo de sus aptitudes para crear ventajas competitivas sino también del tiempo que éstas se puedan mantener” (Grant, 1995; 177). Ello resulta equivalente a tratar de explicar el mantenimiento o no de la heterogeneidad inicial en la dotación de recursos.

Un primer factor que influiría en la mayor o menor duración en el tiempo de las ventajas competitivas, derivadas de la heterogeneidad, sería la duración de los recursos fundadores del diferencial competitivo (Grant, 1991). En este sentido, resulta evidente que la durabilidad del recurso está relacionada directamente con la naturaleza del mismo (Grant, 1995), constituyendo los activos tecnológicos un ejemplo claro de recursos con una rápida tasa de depreciación.

Por otra parte, pueden existir una serie de “límites ex – post” a la competencia (Peteraf, 1993), que permitirían que se dieran las condiciones de imperfecta movilidad y sustituibilidad apuntadas por Barney (1991): se trataría de los llamados “mecanismos de aislamiento” (Rumelt, 1984). Estos mecanismos, que permitirían perpetuar en el tiempo la duración de la ventaja competitiva debido precisamente al mantenimiento de la heterogeneidad en la dotación de recursos serían, entre otros (Fernández et al, 1997): la existencia



de “ambigüedad causal”, la movilidad imperfecta y las llamadas ventajas del “first mover”.

En primer lugar, cabría hablar de la posible existencia de “ambigüedad causal” en relación con la naturaleza de la ventaja competitiva; esto es, se desconocen las causas últimas posibilitadoras de dicha ventaja. En este sentido “la relación entre los recursos controlados por la empresa y la ventaja competitiva sostenida de la que la misma disfruta no puede ser entendida o lo es sólo de manera imperfecta” (Barney, 1991; 108 – 109). Dicha circunstancia puede deberse a que los recursos y capacidades generadores de la posible ventaja se basen en conocimiento implícito, o bien debido a la especial complementariedad de los recursos poseídos.

En segundo lugar, puede no existir movilidad perfecta de los recursos generadores de la ventaja. Como vimos con anterioridad, constituye ésta una de las hipótesis básicas de partida del modelo: es justamente el hecho de que el recurso no pueda intercambiarse libremente en los mercados o que dicho intercambio esté sometido a elevados costes de transacción uno de los factores que puede hacer que se perpetúe en el tiempo la ventaja competitiva (Barney, 1986a).

Finalmente, cabría hablar de las posibles ventajas derivadas de “ser el primero en mover” (Lieberman y Montgomery, 1988 y 1998); esto es, constituir la primera empresa del sector en implantar una determinada estrategia. En este sentido, existen evidencias que demuestran que aquéllas empresas que consolidan una ventaja competitiva a partir de unos recursos o capacidades determinados, adquieren ventaja sobre sus potenciales imitadores posteriores (Dierickx y Cool, 1989). Así, dichas ventajas se pueden fundamentar, entre otros aspectos, bien en el “espacio geográfico” (localización física, por ejemplo); en el “espacio tecnológico” (por ejemplo a través de patentes); o en el



“espacio de las percepciones de los consumidores” (Lieberman y Montgomery, 1988). Evidentemente, la sostenibilidad de esa ventaja competitiva inicial, alcanzada por los entrantes iniciales, va a depender de la relación entre la calidad de los recursos inicialmente adquiridos por los primeros en llegar, los posteriormente desarrollados por ellos y los recursos y capacidades a los que tengan acceso los posteriores entrantes (Lieberman y Montgomery, 1998). Este hecho es importante en la medida que existe correlación entre el orden de entrada y la cuota de mercado, de tal manera que “cuanto mayor sea el desfase temporal que media desde que una empresa adquiere una ventaja competitiva hasta que otra trata de imitarla, mayor es la cantidad de tiempo de que se dispone la primera para tratar profundizar en su ventaja en costes ampliando su volumen de producción” (Fernández et al, 1998; 176).

Es importante destacar, en este punto, que lo que le posibilita a la empresa en cuestión acceder a una ventaja competitiva sobre las demás, es el hecho de que parte de la posesión de uno o varios recursos a los cuales no tienen acceso el resto de empresas competidoras, no incumpléndose por tanto el requisito de heterogeneidad en la dotación de recursos sobre el que se fundamenta el modelo de recursos y capacidades (Arbelo, 1997).

Otro aspecto, igualmente de gran interés, es analizar la posibilidad que tiene la empresa poseedora del recurso estratégico, generador de la consecuente ventaja competitiva, de apropiarse de los beneficios (rentas) resultantes de la misma.

En este sentido, siguiendo a Peteraf (1993), lo previsible es que se produzca una distribución de la renta generada por la ventaja competitiva alcanzada a través del recurso entre el propietario de dicho recurso y la empresa que lo utiliza. Ello es debido a las siguientes razones (Fernández et al, 1997):



- a) Por una parte, la organización puede incurrir en costes de sustitución de ese recurso especializado por otro de carácter más genérico, por lo que tendrá incentivos en compartir las rentas generadas con su propietario.
- b) Los comportamientos oportunistas generarán costes de contratación más elevados en el futuro.
- c) La obtención de parte de las rentas generadas por parte de los propietarios del recurso les incentiva a invertir en el mantenimiento y reposición del mismo.

Por todo ello, en resumen, aquellas empresas que utilicen recursos con un alto nivel de especialización tendrán dificultad para sustituirlos, aunque a dichos recursos tampoco les será fácil ser empleados en otras empresas, al menos con una productividad similar. Por ello, nos encontraríamos ante una situación de “monopolio bilateral” del recurso o capacidad, en el que la distribución de la renta queda, en principio, indeterminada (Fernández, 1993).

Abundando en lo anterior, es especialmente significativo el caso de los recursos y capacidades ligados a los empleados de la organización. En este caso, dado que lo más probable es que los derechos de propiedad sobre el recurso o capacidad no estén claros, la distribución de rentas entre la empresa y sus trabajadores se realice en función del poder relativo de negociación de las dos partes, de tal manera que “si la contribución individual del empleado es fácilmente identificable, si el empleo es móvil y si la destreza del empleado le brinda una productividad similar en otras empresas, el empleado está en una posición fuerte para obtener una parte sustancial de su contribución al valor añadido de la empresa” (Grant, 1995; 182).



Finalmente, es necesario también analizar, de cara completar esta visión dinámica de la ventaja competitiva generada a partir de los recursos y capacidades, dos aspectos relacionados con el proceso de acumulación de los recursos, previo a la implantación de las estrategias potencialmente generadoras de las correspondientes ventajas competitivas (Dierickx y Cool, 1989):

- a) La distinción entre el “stock” y el “flujo de inversión” en recursos.
- b) La llamada “eficiencia de masa” en el propio proceso de acumulación.

En lo que se refiere al primer aspecto, “la distinción es relevante, porque la competitividad de una empresa no depende de su flujo de inversiones en un momento dado, sino del fondo de recursos acumulado y disponible en ese momento” (Fernández et al, 1998; 174). Por ello, contar con un determinado stock de un recurso determinado puede implicar períodos de tiempo relativamente grandes realizando inversiones en el mismo (flujos), dándose frecuentemente la circunstancia de que, si se trata de comprimir este período de tiempo, el coste que se ha de afrontar se eleva considerablemente debido a las llamadas “deseconomías de compresión del tiempo” (Dierickx y Cool, 1989).

Por otra parte, esta visión dinámica de la ventaja competitiva ha de tener en cuenta que “el nivel inicial del stock de un recurso influye de forma significativa sobre el tiempo y coste requeridos para aumentar su tamaño. Supone que aumentar en una unidad adicional el tamaño del stock actual de un recurso requiere tanto menos tiempo y coste cuanto mayor sea el nivel de partida” (Fernández et al, 1997; 20). Dierickx y Cool (1989) denominaron esta característica del proceso de acumulación “eficiencias de masa”.



## Tipos de Recursos

Los recursos y capacidades son de naturaleza muy diversa, pudiendo ser clasificados en distintos tipos. Una primera distinción que se realiza en la literatura, como base de clasificación, es la diferenciación entre recursos tangibles e intangibles (Wernerfelt, 1984), en función de que estén o no claramente recogidos y valorados en los estados contables de la empresa.

Posteriormente, el propio Wernerfelt (1989) amplía la clasificación anterior, distinguiendo tres tipos de recursos, en función de su capacidad productiva:

- a) Los recursos con capacidad productiva fija a corto y largo plazo, que serían los recursos materiales y financieros.
- b) Los recursos con capacidad productiva ampliable, que vendrían a ser los intangibles no dependientes de las personas, tales como marcas, patentes y reputación.
- c) Y, finalmente, los recursos con capacidad fija a corto, pero ampliable a largo plazo: recursos humanos y organizativos.

Grant (1995) plantea una tipología que distingue los siguientes tipos de recursos (ver tabla 1.5):

- a) *Recursos tangibles*. Los recursos tangibles, fundamentalmente los activos físicos y los recursos financieros, serían fácilmente detectables y evaluables, ya que en su mayoría estarían recogidos en los estados contables de la organización.
- b) *Recursos intangibles*. Como veremos con posterioridad, constituyen para muchos autores la principal fuente de ventajas competitivas para la organización (Itami y Roehl, 1987; Grant, 1991; López, 1996),





aunque presentan la dificultad de que “permanecen en su mayor parte invisibles en los estados financieros de las compañías” (Grant, 1991; 161). Dentro de esta categoría, Grant (1995) distingue los recursos tecnológicos, la cultura organizativa y la reputación.

- c) *Recursos humanos*. En este ámbito se distinguen los conocimientos y destrezas especializadas, las capacidades de comunicación y relación y la motivación.

Una vez delimitado teóricamente el modelo de recursos y capacidades y analizados los requisitos necesarios para la generación de ventajas competitivas, abordamos, en el epígrafe siguiente, las principales derivaciones que podemos extraer para el campo de la estrategia empresarial.

**Tabla 1.5. Clasificación de los recursos de la empresa**

CATEGORÍAS DE RECURSOS	PRINCIPALES RECURSOS
<b>Tangibles</b>	Recursos Físicos
	Recursos Financieros
<b>Intangibles</b>	Tecnología
	Reputación
	Cultura
<b>Humanos</b>	Conocimientos y destrezas especializadas
	Capacidades de comunicación y relación
	Motivación

**Fuente: Grant (1995)**



#### **1.4. PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.**

A raíz de los planteamientos anteriores se derivan quizás las aportaciones más interesantes del modelo: las de carácter estratégico; esto es, las aplicaciones concretas que podemos extraer para la Dirección de Empresas. En este sentido, una vez admitida que la base de recursos de la empresa es el factor clave para la obtención de ventajas competitivas, se trata de determinar las estrategias adecuadas para alcanzarlas (Schoemaker, 1990).

En este sentido, se parte de que “el buen uso de los recursos de la empresa depende de cómo sean gestionados, es decir del diseño de la organización interna, los sistemas de incentivos, la gestión de los recursos humanos y los sistemas de planificación y control, labores típicas de la dirección empresarial desde los tiempos de Fayol” (Fernández, 1995; 16).

Resulta interesante la propuesta realizada por Grant (1991) para determinar la conducta estratégica adecuada a partir de los recursos y capacidades de la organización. Atendiendo a ella, la forma correcta de proceder seguiría los siguientes pasos (ver figura 1.3):

- a) Identificar los recursos de la empresa, determinando sus fortalezas y debilidades respecto a la competencia.
- b) Determinar las capacidades de la empresa, entendidas como lo que la misma es capaz de hacer a partir de la movilización de su base de recursos, detectando aquellas en las que puede ser competitiva respecto a la competencia; esto es, las “competencias básicas” (Prahalad y Hamel, 1990) o “competencias distintivas” (Selznick, 1957).



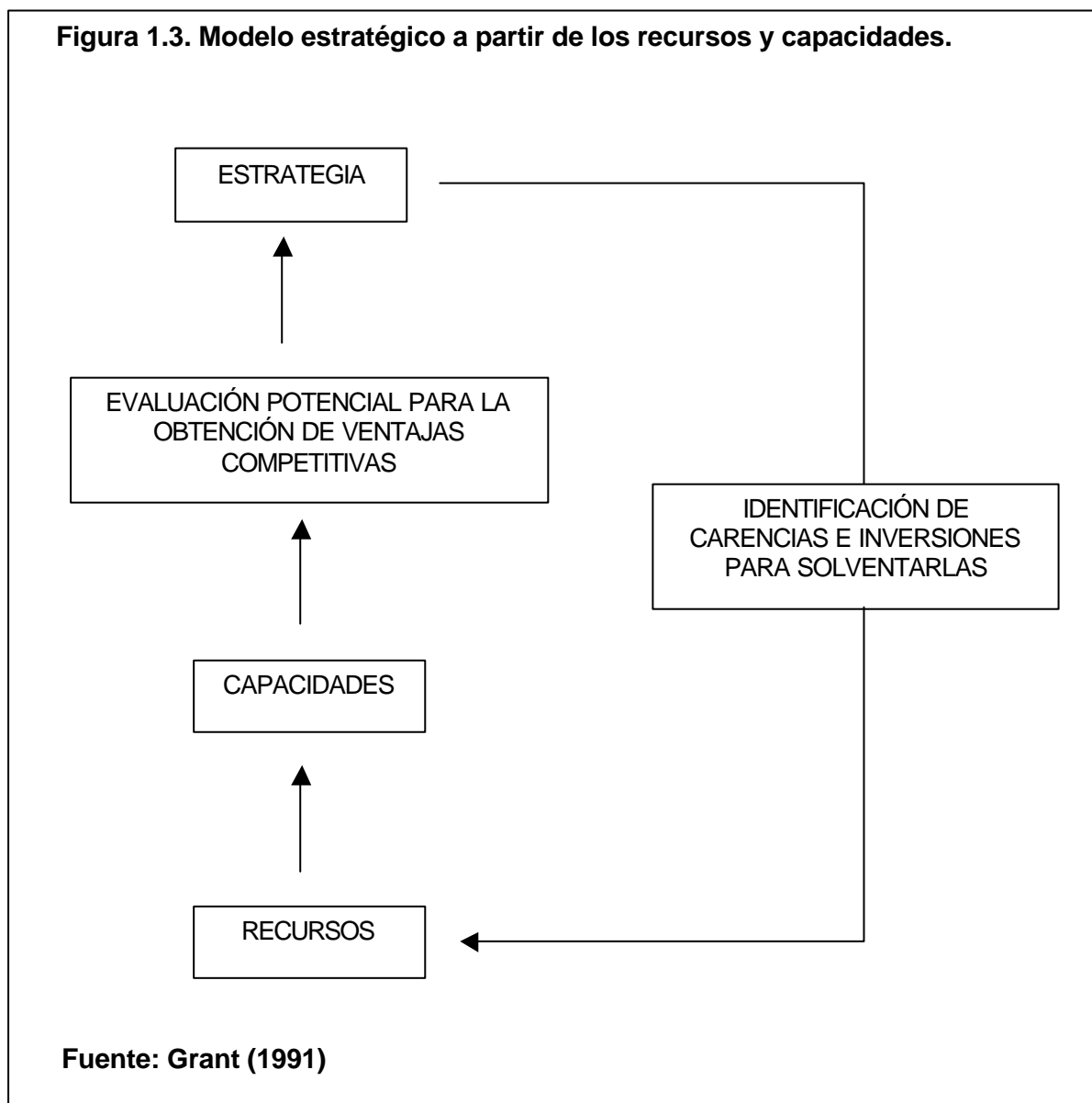
- c) Evaluar el potencial que dichos recursos y capacidades tienen para generar rentas, es decir, para crear, desarrollar y mantener ventajas competitivas.
- d) A partir de lo anterior, habrían de seleccionarse e implementarse las estrategias más adecuadas de cara a aprovechar los recursos y capacidades de la organización en función de las oportunidades externas.
- e) Finalmente, habrían de identificarse las posibles carencias en la dotación de recursos y capacidades por parte de la organización de cara al aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

En general, puede decirse que el enfoque analítico de recursos y capacidades proporciona la base para el replanteamiento de la estrategia empresarial, desplazando su definición desde una “lógica de marketing” hacia la consideración de los recursos y capacidades de la empresa como los verdaderos articuladores de sus posicionamientos futuros (Fernández, 1993).

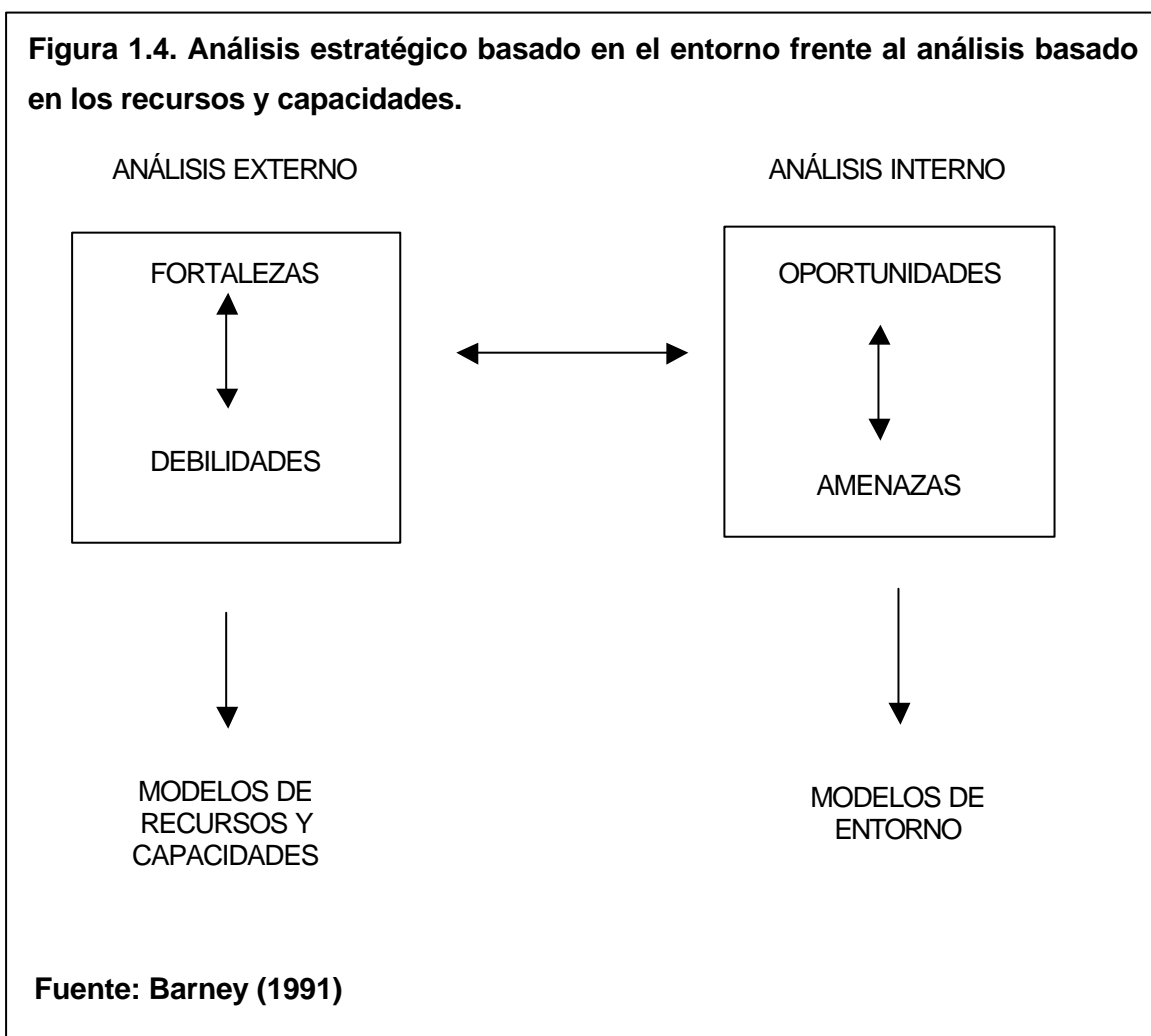
En este sentido, se trataría de contraponer el planteamiento de la estrategia en función de las fortalezas y debilidades de la organización, frente al tradicional análisis realizado por los modelos de entorno, a partir de la exploración de las amenazas y oportunidades exógenas (Barney, 1991). Este planteamiento se resume en la figura 1.4.



En función de este cambio de perspectiva, se detecta una amplísima producción científica en estrategia empresarial, resumida por Fernández (1996; 79), tanto a nivel corporativo (diversificación, internacionalización, integración vertical, fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas...), nivel de negocio (estrategias de diferenciación, análisis de grupos estratégicos, análisis sectorial...) y nivel funcional (análisis financiero, tecnología e innovación).



Todas estas aportaciones comparten la perspectiva de que la empresa, a la hora de definir sus estrategias para la creación de valor, debe partir de una “arquitectura estratégica” (Hamel y Prahalad, 1990) que proporcione una lógica general para su desarrollo, tanto a la hora de definir su propósito estratégico, como de cara determinar los recursos y capacidades, competencias básicas (Prahalad y Hamel, 1990) o competencias distintivas (Selznick, 1957), que le puedan servir de base para la obtención de ventajas competitivas.



## **Modelos de recursos y capacidades frente a modelos de entorno: ¿alternativos o complementarios?**

El desarrollo que hemos venido haciendo en el presente trabajo de las distintas perspectivas utilizadas en Dirección de Empresas para acercarse a la determinación de las causas que generan ventajas competitivas en las organizaciones, invita a entender a los modelos de recursos y capacidades y a los modelos de entorno como perspectivas analíticas contrapuestas en relación con dicho fenómeno.

Así, desde el modelo de los recursos, la perspectiva estratégica se centraría en el interior de la organización, determinando cuáles son sus recursos y capacidades distintivas, a partir de las cuales puede plantear sus estrategias. Por el contrario, desde los modelos de entorno, el planteamiento estratégico partiría de analizar cuáles son las características del entorno que constituyen oportunidades o amenazas para la organización, obviando sus características internas (Porter, 1982, Porter 1987).

No obstante, distintos autores vienen planteando puntos de encuentro entre ambas perspectivas que, en última instancia, pondrían de manifiesto el carácter complementario, más que opuesto, de ambos modelos (Arbelo, 1997 y 2000). Así, “en un entorno competitivo específico, las condiciones de rivalidad competitiva que enfrentan las empresas y los diferentes contextos representan diferentes oportunidades para la empresa desarrollar sus recursos” (Arbelo, 1997; 58).

De hecho, el propio Barney (2001a; 42) admite, en referencia a su posicionamiento sobre la valorización de los recursos empresariales realizada en su trabajo seminal (Barney, 1991), que “la determinación del valor de los



recursos de una empresa es exógena a la teoría basada en los recursos, presentada en el artículo de 1991”.

Ello vendría a responder a la crítica de “explicación circular” atribuida al modelo de recursos y capacidades, según la cual dicho modelo sería incapaz de explicar la verdadera fuente de valor de los recursos, debido a que no introduce al mercado (entorno) en su análisis. Desde esta perspectiva (Porter, 1991), las empresas competitivas lo serían porque poseen recursos exclusivos, debiendo invertir en los mismos de cara a ser competitivas.

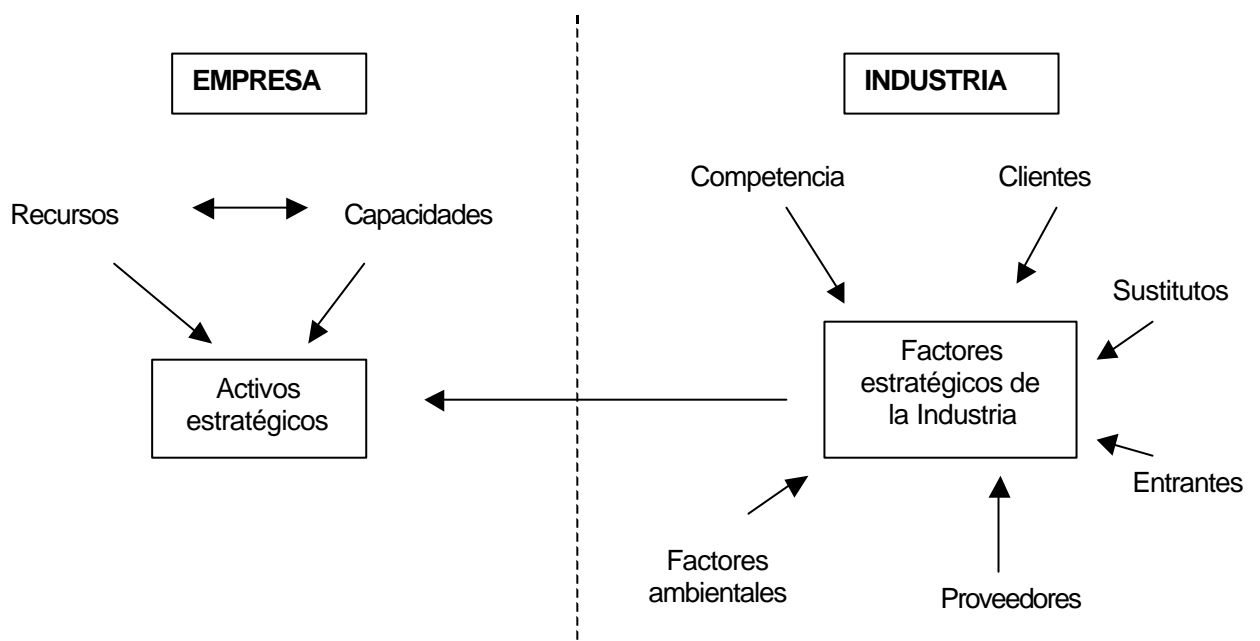
En este sentido, resulta ilustrativa la postura de Amit y Shoemaker (1993), quienes plantean la existencia de “factores estratégicos de la industria” muy en la línea del análisis estructural realizado a partir del “modelo de las cinco fuerzas” (Porter, 1982). Así, dichos factores estratégicos recogerían las cinco fuerzas clásicas planteadas por Porter (empresas competidoras, clientes, productos sustitutivos, amenaza de nuevos entrantes y proveedores), así como un conjunto de “factores ambientales” alusivos al entorno más o menos genérico (tecnología, regulaciones públicas...). Esta propuesta de síntesis se resume en la figura 1.5.

Desde este punto de vista, la gerencia debería identificar la base de recursos estratégicos de la organización que podrían fundamentar las posibles ventajas competitivas, pero para ello deberían determinar también “la base presente de factores estratégicos de la industria, así como prever los factores estratégicos futuros” (Amit y Shoemaker, 1993; 36). Por tanto, los activos estratégicos de la organización vendrían determinados, no sólo por el análisis interno de las características que el conjunto de recursos de la empresa presentan (Barney, 1991), sino que dicho análisis habría también de contrastarse con los factores estratégicos de la industria, ya que éstos dotarían a aquéllos de su carácter estratégico.



Planteamientos parecidos son recogidos por Grant (1991) al asumir que el posicionamiento estratégico de la empresa habría de venir influido no sólo por su base de recursos y capacidades, sino que habría de tener en cuenta asimismo los “factores clave de éxito en el sector”, de cara a determinar las estrategias potencialmente generadoras de ventajas competitivas.

**Figura 1.5. Propuesta integradora de los modelos de recursos y capacidades y los modelos de entorno**



**Fuente: Amit y Shoemaker (1993)**





Este conjunto de planteamientos permitirían avanzar en una síntesis de las perspectivas basadas en los recursos y las fundamentadas en el entorno de cara a construir una más completa teoría de la estrategia (Arbelo, 1997; Arbelo 2000; Priem y Butler, 2001).

### **1.5. CRÍTICAS, VACÍOS Y PROBLEMAS NO RESUELTOS DEL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES.**

Resulta evidente que el enfoque de recursos y capacidades se ha instalado de manera sólida en la literatura sobre dirección estratégica, hasta el punto de convertirse en una de las perspectivas científicas más utilizadas (Wernefelt, 1984; Cool y Schendel, 1988; Dierickx y Cool, 1989; Hansen y Wernefelt, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Rumetl, 1991; Grant, 1995; Hamel y Prahalad, 1995; Barney 2001a y b; Barney et al, 2001). Ello ha llevado aparejado la acaparación de un “alto nivel de recursos de investigación” en la pasada década (Priem y Butler, 2001; 25) y plantea una interesante agenda investigadora de cara al futuro próximo (Barney et al, 2001).

No obstante, también es innegable la existencia de “la otra cara de la moneda: los problemas aún no resueltos por el enfoque de recursos que sugieren líneas futuras de investigación, así como los sesgos que podría estar introduciendo en el área de la Dirección Estratégica de la empresa” (Fernández y Suárez, 1996; 85).

Priem y Butler (2001) realizan una profunda revisión crítica de la perspectiva basada en los recursos, poniendo en cuestión su utilidad, tanto para la investigación en dirección estratégica como para su aplicabilidad en la dirección de empresas. Estos vacíos y problemas no resueltos de la teoría han sido puestos de manifiesto, en mayor o menor medida, por un amplio grupo de investigadores. A continuación se desarrollan algunas de las argumentaciones que sirven de fundamento a dicha postura.



Priem y Butler (2001), partiendo de las propuestas de Mckelvey (1997), entre otros, en relación con las condiciones que debe cumplir un corpus teórico determinado para ser considerado una teoría científica, llegan a la conclusión de que la perspectiva de recursos y capacidades no puede ser considerada como tal. Para ello, plantean las siguientes consideraciones:

- a) Por un lado se cumple el primero de los criterios aludidos en la medida que la perspectiva basada en los recursos contiene un conjunto “condiciones generalizadas”; esto es, afirmaciones del tipo “si/entonces”. Un ejemplo de estas declaraciones podría ser la relativa a que *si* una empresa posee un atributo escaso y con valor, *entonces* dicho atributo constituye un recurso que puede permitirle obtener una ventaja competitiva. Además, *si* ese recurso resulta difícil de imitar y no es sustituible, *entonces* proveerá a la empresa de una ventaja competitiva sostenida. Ambas generalizaciones, de carácter central en la perspectiva basada en los recursos, demostrarían el cumplimiento de este primer requisito.
  
- b) En segundo lugar, el modelo es sometido a análisis, en lo que a su contenido empírico se refiere. En este sentido, “el criterio de contenido empírico ayuda a separar los argumentos puramente *analíticos* que son verdaderos por su propia naturaleza o por la forma en que son definidos de los argumentos *sintéticos*, los cuales únicamente pueden ser admitidos como ciertos tras llevar a cabo un proceso de investigación (Priem y Butler 2001; 27. ). En esta línea, el análisis de la hipótesis principal del modelo de recursos y capacidades enunciado por Barney (1991), que hace referencia a que la escasez y valor de los recursos puede ser fuente de ventajas competitivas para la empresa, lleva a Priem y Butler (2001) a concluir que dicha hipótesis no es empíricamente probable. Ello es así en la



medida que, sustituyendo en el enunciado de la hipótesis las definiciones de recursos de la empresa, recursos escasos, recursos valiosos y ventaja competitiva, por las correspondientes definiciones propuestas por el propio Barney (1991), nos encontramos con un enunciado que es cierto por definición.

- c) Asimismo, Hunt (1991) plantea una tercera condición de cara a evaluar el carácter científico de la teoría, que sería la asociación entre la ocurrencia de unos fenómenos explicados por ella a la ocurrencia de otros, de los cuales son la causa los primeros. No obstante, en la medida que la hipótesis básica del modelo de recursos y capacidades carece de carácter empírico, como comentábamos anteriormente, Priem y Butler (2001) indican que para poder analizar esta condición en dicho modelo sería necesario reformular la mencionada hipótesis hasta dotarla de contenido empírico.

Por otra parte, en el epígrafe anterior hemos visto como las definiciones de valor de los recursos habrían de partir del análisis del entorno de la empresa, en la medida que “los recursos no son estratégicos independientemente del mercado en el que compita la empresa que los posee y de las circunstancias concretas del instante que se analice” (Fernández y Suárez, 1996, 85 – 86). Esta evidencia constituiría, para algunos autores, una “falacia elemental” (Priem y Butler, 2001) que invalidaría científicamente la perspectiva basada en los recursos, al situar el valor de los mismos en una fuente exógena a la propia empresa.

Asimismo, a la teoría de recursos y capacidades se le suele achacar un cierto carácter “tautológico”, en la medida que presenta un enfoque más bien descriptivo de la utilidad de los recursos, sin ser capaz de responder a las



cuestiones de “cómo”, “cuándo” y “dónde” dichos recursos resultan útiles a priori.

Es decir, estaríamos ante una teoría que tiende a identificar el carácter estratégico de los recursos en una determinada organización, una vez que se comprueban los resultados que la misma obtiene gracias al uso que hace de los mismos. Esta perspectiva nos estaría sugiriendo la existencia de una “caja negra” en el análisis estratégico, similar a la planteada para la teoría económica neoclásica (Fernández y Suárez, 1996; Priem y Butler, 2001).

Barney (2001a) admite la crítica atribuida a su planteamiento en relación con que la generación de valor de los recursos proviene de elementos exógenos a la propia empresa y que en su trabajo original existen lagunas en el tratamiento de los mercados de productos y factores. No obstante, discrepa con las críticas realizadas respecto a la imposibilidad de cuantificar los atributos de escasez e inimitabilidad de los recursos. En este sentido, se afirma lo siguiente:

- a) El grado de escasez de un recurso, necesario para que el mismo sea generador de ventajas competitivas en aquellas empresas que lo posean, quedaría determinado por que se encuentre disponible para un número de empresas inferior a las necesarias para que se produzca una situación de competencia perfecta en el sector. Un ejemplo de la posibilidad de medir este requisito quedaría recogido en el análisis de la potencialidad que la cultura de la organización tiene para convertirse en un recurso escaso y, por tanto generador de ventajas competitivas (Barney, 1986b)
- b) Por otra parte, la posibilidad de parametrización del carácter “inimitable” de un recurso se plantearía en la medida que el



mismo haya surgido fruto de condiciones históricas únicas, se genere en condiciones de complejidad social y exista ambigüedad causal respecto de sus consecuencias competitivas.

Por otra parte, una de las principales dificultades planteadas a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades es la dificultad de establecer “medidas objetivas, válidas y generalizables de los recursos y capacidades y de sus características” (Fernández y Suárez, 1996).

Esta última crítica, que lleva a algunos autores a afirmar la poca operatividad de la teoría de recursos y capacidades dada la naturaleza “poco medible y manipulable” de algunos recursos considerados estratégicos (Priem y Butler, 2001), es respondida por Barney (2001a; 49) en el sentido de que “el hecho de que aquellos recursos empresariales que con más probabilidad van a ser fuente de ventajas competitivas resulten poco manejables no implica que la lógica basada en los recursos no tenga implicaciones operativas para la gerencia”.

En realidad, lo que explica las circunstancias anteriormente comentadas es que estamos ante un modelo teórico que se encuentra en las etapas iniciales de su desarrollo, siendo de esperar más trabajos empíricos que midan y caractericen de manera objetiva y generalizable los recursos, así como de sus implicaciones para la gerencia. De hecho, “es notable el esfuerzo dirigido a este apartado metodológico que ha experimentado un avance sustancial con medidas cada vez más elaboradas que nos permiten identificar y evaluar incluso los recursos más complejos” (Fernández y Suárez, 1996).

Este trabajo pretende avanzar, de hecho, en esa línea metodológica de consolidar medidas cada vez más precisas de los recursos que pueden resultar estratégicos para la empresa, a pesar de no aparecer habitualmente en sus



estados contables, así como establecer las principales implicaciones para la competitividad de la organización.

Así, en la tercera parte del trabajo trataremos de avanzar en el establecimiento de una medida empírica de uno de los recursos más citados en la literatura estratégica desde la perspectiva del modelo de recursos y capacidades y, a la vez, más difícil de gestionar: la reputación. Asimismo, trataremos de apuntar las implicaciones para las empresas de contar con un adecuado “stock” de dicho recurso.



## **CAPÍTULO 2. LOS RECURSOS INTANGIBLES COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIDAS**

En el presente capítulo se llevará a cabo un análisis, desde la perspectiva del modelo de recursos y capacidades, de un tipo de activos que se están mostrando como fundamentales y de importancia creciente a la hora de explicar las diferencias sostenidas de competitividad entre las distintas empresas: los recursos intangibles.

Para ello, en primer lugar, se realizará una delimitación conceptual de estos recursos, para posteriormente llevar a cabo una clasificación, sintética y globalizadora, de los mismos. Además, se acometerá un análisis descriptivo de cada uno de los diferentes activos intangibles, poniendo de manifiesto las principales repercusiones de cara a la gestión empresarial.

Posteriormente se abordarán las principales características distintivas de los recursos intangibles en lo que a su capacidad para generar ventajas competitivas se refiere. En este sentido se hará énfasis en el hecho, clave desde este punto de vista, de que su materia prima está constituida por información y conocimiento. Asimismo analizaremos los recursos intangibles desde la perspectiva de los requisitos apuntados por Barney (1991), para determinar su potencialidad para generar ventajas competitivas sostenidas.

Por último, se apuntarán algunas de las posibilidades existentes para la medición de la contribución de los recursos intangibles a la competitividad de la empresa, en la medida que el presente trabajo en su tercera parte abordará el objetivo de evaluar la importancia del recurso intangible “reputación”, en lo que a la generación de ventajas competitivas para la empresa se refiere.



## 2.1. DELIMITACIÓN DE LOS RECURSOS INTANGIBLES.

Tradicionalmente, los estudios basados en el modelo de recursos y capacidades, han tratado de explicar las diferencias detectadas en la rentabilidad de las empresas a partir sobre todo de sus recursos tangibles. Por ello, diversos autores coinciden en que este hecho ha llevado a una sobreestimación de este tipo de recursos, y a un olvido del importante papel que en la generación de ventajas competitivas pueden jugar los recursos intangibles (López, 1996).

De hecho, se ha llegado en ocasiones a realizar definiciones restrictivas de los activos o recursos organizacionales, limitándolos sólo a aquéllos de carácter tangible, olvidando el gran potencial competitivo de los activos intangibles tales como información, reputación, cultura...; los cuales, según algunos autores, constituyen frecuentemente la verdadera y única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Itami y Roehl, 1987).

Así, los sistemas de información para la gerencia suelen estar configurados de tal manera que proveen sólo información de los recursos tangibles de la organización, ignorando la importancia de los intangibles y de las capacidades basadas en los recursos humanos, “probablemente los recursos estratégicamente más importantes de la empresa” (Grant, 1991; 119).

Serían intangibles “aquellos recursos de naturaleza inmaterial, que consisten básicamente en conocimiento e información” (Fernández et al, 1998b; 160), “no teniendo una entidad material, no siendo por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso” (Fernández et al, 1998b; 86); y que por ello pueden permanecer invisibles o no ser manifiestos (Grant, 1995). Dichos recursos vendrían a ser el resultado de la “incorporación





del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización” (Bueno, 1998; 215).

A pesar de la definición anterior, cuando hablamos de “recursos intangibles” nos referimos a un conjunto relativamente amplio de activos organizacionales de características muy diversas. Trataremos a continuación de apuntar una tipología globalizadora.

### **Clasificación de los recursos intangibles.**

Si partimos de la distinción básica entre aquellos recursos intangibles separables del factor humano de aquellos que no lo son, podemos distinguir cuatro grandes categorías dentro de dichos activos: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y capital relacional (Hall, 1992 y 1993; Fernández et al, 1998b; Joia, 2000). A su vez, cada una de ellas englobaría distintos componentes (ver tabla 2.1).

#### *Capital Humano*

Si bien las personas que integran la organización<sup>2</sup> son elementos de naturaleza tangible, “los recursos que ofrecen a las empresas son sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento y de toma de decisiones” (Grant, 1995; 163). Este recurso intangible resulta crucial para la organización, en la medida que, en última instancia, es el responsable último de la generación de competencias distintivas (Hall, 1992;139). En efecto, todo

---

<sup>2</sup> Es importante destacar que cuando hablamos del capital humano de una organización nos referimos no sólo al Know-How de sus trabajadores, sino que hemos de incluir al conjunto de sus “stake holders” que estén en disposición de aportar valor a la misma, tales como proveedores, distribuidores... (Hall, 1992; 139).



recurso o capacidad potencialmente generador de ventajas competitivas para la organización se construye sobre la base de las contribuciones del “Know – How” de los miembros de la misma.

**Tabla 2.1. Tipología de los recursos intangibles.**

<b>Separables del factor humano</b>	<b>Categoría</b>	<b>Principales componentes</b>
No separables	Capital humano	Conocimiento genérico y específico.
Sí separables	Capital organizativo	Reglas, rutinas, cultura empresarial y acuerdos de cooperación.
	Capital tecnológico	Patentes, secreto industrial, modelos y dibujos industriales y derechos de copia.
	Capital relacional	Reputación, marca, nombres y rótulos, fidelidad, canales de distribución.

**Fuente: Fernández et al, 1998b.**

Es importante destacar que en el capital humano no sólo se incluye el conocimiento, explícito o tácito, que poseen las personas y grupos que integran la organización, sino que hace referencia también a su “capacidad para regenerarlo: es decir, su capacidad para aprender” (Bueno, 1998).

Resultan evidentes las ventajas que podría tener la empresa derivadas de una adecuada gestión de este recurso intangible. Así, en la medida que las inversiones en el mismo lo sean en capital humano específico para la empresa, esto es, que carezcan de valor fuera de ella, las potenciales ventajas



competitivas a las que podría acceder la organización derivadas de los mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984), estarían en condiciones de ser sostenidas en el tiempo, gracias a su carácter de inimitabilidad (Barney, 1991).

### Capital organizativo

El capital organizativo se refiere a las reglas y directrices, rutinas organizativas y cultura corporativa, así como los acuerdos de cooperación en los que participa la empresa (Fernández et al, 1998b). Vendría determinado por la explicitación, sistematización e internalización del conocimiento latente en las personas y grupos (Bueno, 1998), no siendo necesario para ello que se encuentre recopilado ni escrito en ningún manual (Fernández et al, 1998b).

Todos los componentes del capital organizativo son separables del individuo, incluso la cultura corporativa y las rutinas organizativas, “por cuanto que una de sus funciones primeras es precisamente la de reducir la dependencia de la empresa de un individuo o grupo de individuos concretos, facilitando la rápida incorporación y socialización de nuevos miembros” (Fernández et al, 1998b).

Esta característica de “separabilidad de los individuos de la empresa” que presenta el capital organizativo facilita la apropiabilidad de las rentas generadas por el mismo por parte de la organización.

### Capital Tecnológico

El capital tecnológico hace referencia al conjunto de “conocimientos relacionados con el acceso, la utilización y la innovación de las técnicas de producción y tecnologías de producto” (Fernández et al, 1998b; 164).



Englobaría las patentes, los secretos y modelos industriales, así como los derechos de copia.

La empresa puede acceder a la posesión del capital intangible tecnológico a través de tres vías principales (Vargas, 2001):

- a) A través de la adquisición de dichos activos a agentes externos a la organización.
- b) Mediante la generación interna de tales activos por parte de los recursos humanos de la empresa.
- c) Gracias a una combinación de las dos alternativas anteriores (generación interna y adquisición externa).

Si bien la alternativa de la adopción externa de tecnología puede parecer como la más cómoda para la empresa, dicha opción presenta la desventaja de que aquellos conocimientos tecnológicos fácilmente accesibles para una determinada organización lo serán también para sus competidores, limitándose con ello el alcance de las potenciales ventajas competitivas, a menos que se produzca una cierta adaptación interna (Chi, 1994, Vargas, 2001).

Por otra parte, al margen de los costes económicos que suponen las actividades de I + D, la generación interna de capital tecnológico también presenta dificultades ligadas a la posible apropiabilidad por parte de otras organizaciones de los conocimientos generados por las mismas. Así, “este conocimiento puede ser relativamente fácil de copiar mediante la ingeniería inversa, el espionaje industrial o el fichaje de cerebros (...) por lo que las empresas tratan de protegerlo a través de diferentes figuras legales como las



patentes o los mecanismos de retención de los trabajadores” (Fernández et al, 1998b; 165).

### Capital relacional

Vendría a recoger el conjunto de relaciones que mantiene la organización con sus “agentes frontera” (Bueno, 1998; 221); esto es, con el conjunto de sus *stake – holders*. Es necesario aclarar que en estas relaciones incluimos sólo aquellas que trascienden el marco de la estructura organizacional (Hall, 1992; 138), en la medida que superan el ámbito delimitado para el capital organizativo.

Para Hall (1992), es fundamental que la empresa cuente con un adecuado stock de capital relacional, tanto interno (en la medida que contribuye a la generación de sinergias, sobre todo en las grandes organizaciones) como externo (de cara a interiorizar de manera lo más eficaz posible los cambios producidos en el entorno).

Entre los principales componentes del capital relacional se hallarían los canales de distribución, la fidelidad de los clientes, nombres y rótulos, marcas y reputación (ver tabla 2.1)

## **2.2. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS E IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS INTANGIBLES.**

A pesar de la poca atención que han recibido tradicionalmente por parte de la literatura, lo cual se explica en parte por su dificultad de medición y manejo empírico (Hall, 1992), diversos autores coinciden en atribuir a los recursos intangibles la responsabilidad principal de generación de ventajas



competitivas sostenidas en el ámbito de la empresa (Imai y Roehl, 1987; Hall, 1992; Grant, 1991).

Esta visión creciente de la gestión de recursos intangibles como elemento central de la función gerencial, se basa en algunas de sus características que les lleva a ser escasos, valiosos, muy difícilmente imitables y no contratables en el mercado (Itami y Roehl, 1987; Barney, 1991; Grant, 1991; López, 1996).

Además de todo ello, dado que se basan en la información, los activos intangibles son difíciles de acumular, pero son susceptibles de ser aplicados a varios usos de manera simultánea (Fernández, 1993), dándose la circunstancia añadida de que las aplicaciones sucesivas no sólo no deprecian su valor sino que lo acrecientan (Prahalad Y Hamel, 1990).

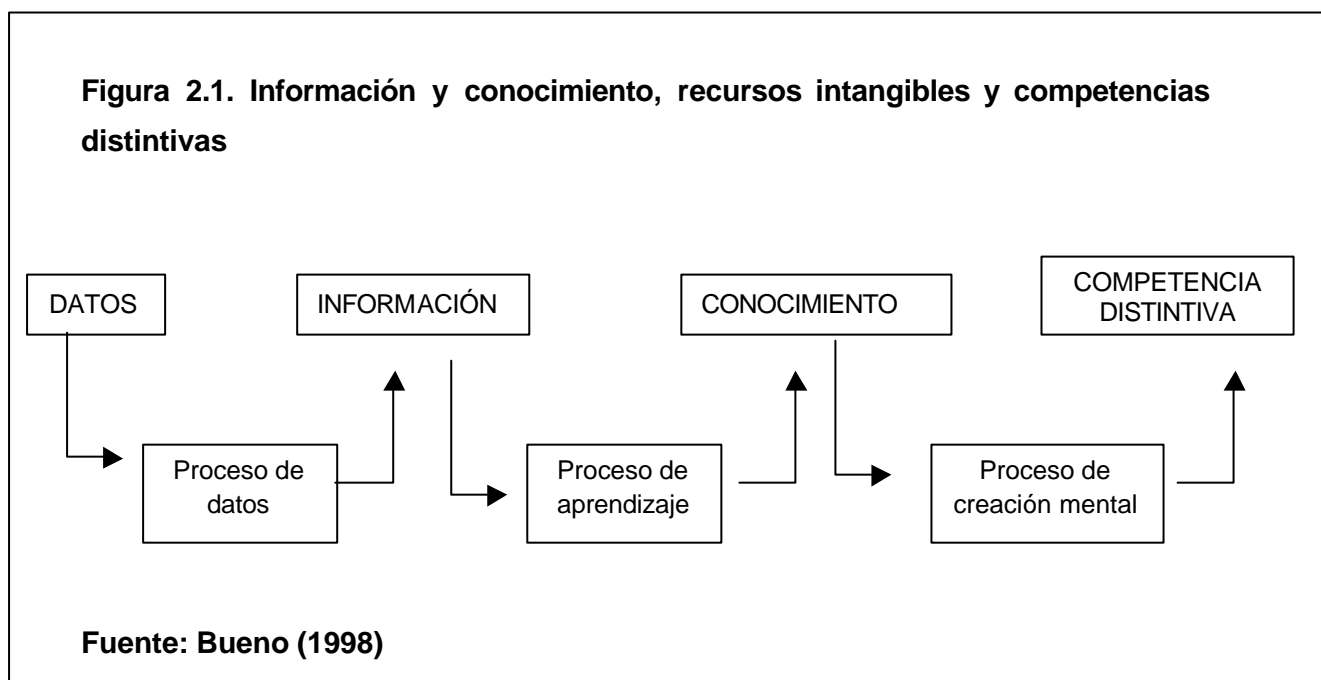
### **Información y conocimiento: materia prima de los activos intangibles**

Una de las características más importantes de los activos intangibles, que resulta fundamental a la hora de entender su capacidad para la generación de ventajas competitivas, es que su materia prima es la información y el conocimiento (Fernández et al, 1998b). En este sentido, es importante poner de manifiesto la confusión existente entre los términos *datos*, *información* y *conocimiento* (Bueno, 1998; Joia, 2000).

Así, cuando los *datos*, que vendrían a ser hechos discretos y objetivos, son sometidos a un procesado mediante el uso de determinadas tecnologías de transformación, darían lugar a la *información*, que podría ser definida como un conjunto de datos con unos atributos de relevancia y ordenados según un propósito determinado. Finalmente, los procesos de aprendizaje permitirían transformar la información en *conocimiento*, esto es, en experiencias, reglas,



pautas de conducta, etc. utilizables por la organización (Bueno, 1998; Joia, 2000). A partir de ese conocimiento se establece la capacidad de generación de ventajas competitivas de una determinada empresa, ya que constituiría el fundamento para generar competencias “distintivas” (Hall, 1992) o “esenciales” (Hamel y Prahalad, 1995). El resumen de este proceso queda recogido en la figura 2.1.



Para Hall (1992), no es sólo el conocimiento (Know-How) de los empleados de la organización sino, en general, del conjunto de sus stakeholders (proveedores, distribuidores, etc.), el recurso intangible (que él incluye dentro de las “capacidades”) que va a posibilitar la generación de competencias distintivas y que le van a permitir distinguirse de sus competidores. Así, el Know-How acumulado por parte del conjunto de stakeholders, aplicados por ejemplo a mejoras en las redes de aprovisionamiento o distribución por parte, respectivamente, de los



proveedores o distribuidores, serían otros tantos elementos que contribuirían a la creación de posibles ventajas competitivas para la empresa.

En este sentido, según Hamel y Prahalad (1995), estas competencias esenciales basadas en el conocimiento, en la medida que son en su esencia aptitudes y cualificaciones, deberían cumplir tres requisitos fundamentales para ser consideradas como tales y, por consiguiente, para que constituyan una base para la obtención de ventajas competitivas para la organización:

- a) Deben permitir ofrecer un beneficio a los clientes que sea interpretado por éstos como fundamental; es decir, deben contribuir significativamente al valor que perciben los clientes, ya que los clientes son los jueces últimos que determinan si una competencia es esencial o no.
- b) Debe ser única desde el punto de vista competitivo; es decir, debe permitir a la organización diferenciarse de los competidores. En este sentido deberían permitir a la empresa situarse, desde el punto de vista competitivo, por encima de la “apuesta mínima” (Hamel y Prahalad, 1995; 270) necesaria para competir en una determinada industria o sector.
- c) Finalmente, la competencia debe ser extensible a otros negocios, en el sentido de que los directivos han de poder “abstraerse de la configuración concreta del producto en que se encuentra plasmada actualmente la competencia e imaginar cómo podría aplicarse a nuevas áreas de productos” (Hamel y Prahalad, 1995; 273).

La importancia estratégica que se le otorga a los recursos intangibles y las capacidades se derivaría, por tanto, de esta característica a la que venimos





aludiendo: el que están basados en información y conocimiento. Este hecho determina toda una serie de importantes consecuencias para la competitividad de la empresa (Fernández et al, 1998a y 1998b; Fernández, 1993).

En primer lugar, **los activos intangibles no se deprecian con el uso**. Antes al contrario, el hecho de someterlos a usos sucesivos permite, en la mayoría de los casos, que su valor aumente. Y ello es así gracias al valor añadido que aporta la repetición y la experimentación (Fernández et al, 1998a y 1998b). Este hecho diferencia claramente a los activos intangibles de los recursos materiales, sometidos a una pérdida de valor debido al uso que de ellos se hace. A este particular se refieren Hamel y Prahalad (1995; 273) en su examen de las competencias, llegando a la conclusión de que, al contrario de lo que ocurre con los activos físicos, “las competencias no se desgastan” y que “(...) generalmente, cuanto más se utiliza una competencia más se refina y más valor cobra”.

No obstante, para esta regla general existen excepciones: sería el caso de los fenómenos de obsolescencia tecnológica de los recursos ligados a las inversiones en I + D y la erosión del valor de marca (Fernández et al, 1998a y 1998b). En este sentido puede concluirse que, si bien en general no existe una depreciación ligada exclusivamente al uso, las competencias esenciales, basadas en los activos intangibles, pueden perder valor con el paso del tiempo (Hamel y Prahalad 1995; 273).

Parcialmente relacionado con lo anterior, **determinados activos intangibles pueden ser utilizados simultáneamente en diversos usos sin que su valor se vea erosionado** (Fernández, 1993; 186). Esta propiedad de ciertos activos intangibles (reputación, grado de implantación de sistemas de distribución, etc.) fundamenta determinadas opciones estratégicas de



crecimiento diversificado, en la medida que dichos recursos pueden ser utilizados como herramientas competitivas en los nuevos mercados.

Por otra parte, existen claras **dificultades para su adquisición en el mercado**. Esta característica de los activos intangibles es evidente para aquéllos que se basan en conocimiento tácito, es decir, en “saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente” (Bueno, 1998; 211). En el caso de dichos recursos, resulta sumamente complejo identificarlos y separarlos del resto de la organización, requiriendo su creación y transferencia complejos patrones de interacción en forma de acuerdos de cooperación (Fernández et al, 1998a; 91). A este aspecto se refiere Grant (1991; 125) cuando plantea la ausencia de transparencia como una de las barreras que deben superar las empresas potencialmente imitadoras de las estrategias generadoras de ventajas competitivas: ¿en qué consiste la ventaja competitiva de los rivales de éxito (qué estrategias) y cómo (sobre qué recursos) están siendo implantadas?.

Adicionalmente, los recursos intangibles basados en conocimiento explícito; esto es, “el que puede ser transmitido o compartido en el seno de la organización con relativa facilidad” (Bueno, 1998; 211), se encuentran sometidos a la llamada “paradoja de la información” (Fernández et al, 1998a). Dicha paradoja consiste en que el comprador del recurso en cuestión no puede valorar el conocimiento del mismo hasta tanto no lo posea, pero una vez que lo tiene ya no cuenta con ningún incentivo para asumir su coste.

Lo anterior es puesto de manifiesto por Dierickx y Cool (1989) cuando indican que los recursos estratégicos de la empresa no son comercializables en el mercado, sino que han de ser acumulados internamente, discrepando en ese



sentido de la visión de Barney (1986a), que apuntaba a las imperfecciones del mercado de factores como razón explicativa de la inmovilidad de los recursos.

Por otra parte, para determinados recursos intangibles, sobre todo los que han de ser generados internamente por la propia organización, **es necesario que transcurra un periodo de tiempo bastante sustancial para su acumulación** hasta niveles competitivamente relevantes. Así, la lealtad de los consumidores, los conocimientos y destrezas del personal específicos a las actividades de la empresa, la organización de su actividad productiva o su credibilidad en las relaciones mercantiles laborales y financieras (...) requieren un tiempo sustancial para su formación, en la medida que éste no puede comprimirse sin incurrir en costes elevados (Fernández, 1997; 14).

En este sentido, Hall (1992; 141) se pregunta por el período medio necesario de acumulación de los diferentes recursos intangibles en la empresa, en la medida que “la posesión de recursos con unos amplios períodos de sustitución pueden contribuir significativamente al mantenimiento de las posiciones competitivas”. En la tabla 2.2. se muestran los períodos de tiempo necesarios para acumular los diferentes tipos de recursos intangibles, constatándose que la reputación, tanto de la empresa como del producto, así como el “know-How” de los empleados, son los intangibles que presentan períodos de sustitución más elevados.

Asimismo, los recursos intangibles se suelen caracterizar por presentar un **elevado grado de especificidad o especialización** en las actividades originales en las que son aplicados. Ello provoca “un desarrollo institucional de la empresa diferente del que se impondría si los activos fueran de uso general” (Salas, 1996; 296). Esto influye en el tipo de estrategias de crecimiento que puede implementar la organización a partir de dichos activos, tendiendo al



crecimiento interno en detrimento del externo, así como en las posibilidades de expansión, que tienden a ser restringidas o cercanas a la original (Fernández y Suárez, 1996).

**Tabla 2.2. Períodos de sustitución de los recursos intangibles (años).**

Recurso Intangible	Número de años
Reputación de la empresa	10.8
Reputación del producto	6
Know-How de los empleados	4.6
Redes de colaboración	3.4
Know-How de los proveedores	3.1
Bases de datos	2.1
Know-How de los distribuidores	1.6

**Fuente: Hall (1992)**

Finalmente, una de las características más peculiares de los activos intangibles, debido a que la información resulta ser su “materia prima” principal, es que, en ocasiones, pueden tener el carácter de bien público (Salas, 1996), lo cual puede dar lugar a la generación de importantes externalidades y sinergias (Fernández et al, 1998a).

Esto último puede provocar que los beneficios derivados de las inversiones en activos intangibles frecuentemente no puedan ser disfrutados por quienes asumen el coste de la misma, sino que se extiendan al resto de competidores. Este es el caso, por ejemplo, de las inversiones en campañas publicitarias que benefician, vía aumentos de demanda, al conjunto de



competidores de una industria o sector. Igualmente puede suceder con las inversiones en conocimiento tecnológico: la difusión de la tecnología generada puede favorecer al conjunto del sector, o incluso a otros sectores, mientras que el coste de su generación puede haber sido asumido por un único competidor (Fernández et al, 1998a).

Lo anterior lleva a Salas (1996; 301) a proponer dos alternativas, no excluyentes, para atenuar los efectos de este carácter de “bien público” de los activos intangibles:

- Instauración de políticas públicas de subsidios y subvenciones destinadas a reducir las pérdidas potenciales de eficiencia en aquellos casos en los que “las conductas individuales no coincidan con las de máxima eficiencia colectiva”.
- Actuaciones consistentes en “fomentar y promover iniciativas de cooperación y coordinación entre empresas afectadas por las externalidades que se crean a partir de sus decisiones en tecnología, formación, comercialización y diseño organizativo”.

### **2.3. POTENCIAL COMPETITIVO DE LOS RECURSOS INTANGIBLES**

Tal y como indicamos en el capítulo anterior, Barney (1991) define las características que los recursos de la empresa han de tener para ser capaces de generar ventajas competitivas: han de ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables y han de carecer de sustitutos estratégicamente equivalentes. Veamos a continuación, en función en parte de las características que venimos comentando, en qué medida los recursos intangibles se ajustan a estos requisitos y, por consiguiente, pueden ser el fundamento de ventajas competitivas, así como el grado de sostenibilidad de las mismas. Para realizar



este ejercicio adoptaremos un enfoque globalizador de los recursos intangibles, ya que nuestro objetivo consiste únicamente en tratar de dilucidar en qué medida dichos recursos se ajustan, más que los físicos y financieros, a los requisitos competitivos planteados por Barney (1991), a pesar de ser conscientes, como vimos en el apartado anterior, de la amplia tipología existente.

En primer lugar, ha de plantearse el *carácter valioso de los recursos intangibles*. Así, siguiendo a Barney (1991; 106), los recursos son valiosos cuando “le permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia”, permitiéndole las mencionadas estrategias “(...) explotar oportunidades o neutralizar amenazas en el entorno de la empresa”. En este sentido, a partir del análisis de la literatura estratégica basada en los recursos, se constata cómo diferentes autores han insistido sobre este particular. Entre otros, podemos destacar los siguientes:

- a) Itami y Roehl (1987), sitúan como elemento clave de su concepción de la estrategia la gestión de los “activos invisibles” planteando, como elemento clave en la labor de la gerencia, el tratar de que cada período del ciclo económico añada valor a la base de conocimiento de la organización, en el ámbito de sus competencias distintivas.
- b) Por otra parte, Hall (1992) entiende que los recursos intangibles constituyen la base de las cuatro capacidades diferenciales a las que puede acceder toda empresa en cualquier sector de actividad (legales, de posición, funcionales y culturales). Asimismo, sostiene que el papel que juegan los mencionados recursos sólo puede ser entendido a través del análisis de la ventaja competitiva observada en el mercado (ver figura 3.2). En este sentido, “cuando la esencia de



la actividad empresarial ha sido identificada, las responsabilidades clave de la dirección se refieren a la explotación, desarrollo y protección de los recursos intangibles esenciales” (Hall, 1992; 143).

- c) Finalmente, Hamel y Prahalad (1995; 266) sostienen no sólo la validez de los recursos intangibles, en su versión de “competencias esenciales”, para la consecución de ventajas competitivas, sino que llegan a afirmar que las mismas son la “raíz de la competitividad y los productos o servicios son el fruto” y que, de no asumir la responsabilidad de generarlas y alimentarlas, se “hipoteca sin darse cuenta el futuro de la empresa”.

Por otra parte, en entornos turbulentos, dinámicos y complejos como los actuales, el carácter intangible de los recursos les dota, si cabe, de un mayor valor estratégico. Así, la posibilidad de aplicarlos a diversos usos de manera simultánea o su apreciación en aplicaciones sucesivas son características que se ajustan a las necesidades de ese nuevo “paradigma organizativo más ligero sencillo, virtual” planteado por Hamel y Prahalad (1995; 45) para la empresa moderna.

En segundo lugar, Barney (1991; 107) admite que “el grado de escasez que debe tener un recurso valioso de cara a presentar un potencial para generar una ventaja competitiva sostenida es una difícil cuestión”. Lo que sí apunta, como criterio general de escasez de un recurso en una determinada industria, es que el número de empresas que lo posea sea inferior a las necesarias para generar una “dinámica de competencia perfecta”.

Los recursos intangibles y las competencias presentan un grado de escasez superior a los recursos físicos y financieros (López, 1996; 321). Así, el



hecho de que los recursos intangibles sean idiosincráticos a la propia organización, es decir, que hayan de ser acumulados internamente (Dierickx y Cool, 1989), posibilita precisamente que se produzca lo que para Peteraf (1993) constituye la condición primigenia e indispensable para que se produzcan situaciones de ventaja competitiva: que las empresas sean diferentes en términos de los recursos que poseen. El hecho de que las empresas se distingan en función de los diferentes recursos intangibles por ellas poseídos, viene a contribuir a la escasez relativa de los mismos.

Esta tendencia a la diferenciación que los recursos intangibles poseídos por las distintas empresas genera y, por tanto, de escasez relativa de los mismos, se prolongará en el tiempo en la medida que, como vimos con anterioridad, los recursos intangibles no pueden adquirirse en el mercado (Dierickx y Cool, 1989). La elevada coespecialización de los recursos intangibles con otros recursos de la empresa y los elevados costes de transacción explican su dificultad de transferencia hacia otras organizaciones (Fernández, 1998a) y, por consiguiente, a acentuar su escasez relativa.

El tercer requisito al que Barney hace alusión de cara a evaluar la potencialidad competitiva de un recurso es su *dificultad para ser imitado por la competencia* (Lipman y Rumelt, 1982; Barney, 1991), ya que “los recursos organizacionales valiosos y escasos sólo pueden ser fuente de ventajas competitivas si las empresas que no los poseen se ven imposibilitadas para obtenerlos” (Barney, 1991; 107).

Los recursos intangibles “conceden pocas facilidades a la competencia de cara a su imitación” (Fernández et al, 1998a; 91). Entre las razones para este hecho podemos destacar las siguientes:





- a) Aquellos recursos intangibles que son susceptibles de ser defendidos mediante un soporte legal “están protegidos por derechos que garantizan su uso exclusivo” (Fernández et al, 1998a; 91). Por consiguiente, en este caso la imitación resulta inviable, más desde el punto de vista jurídico que desde el puramente práctico.
- b) Por otra parte, aquellos recursos intangibles que no pueden defenderse a través de soportes legales, presentan una elevada ambigüedad causal respecto a la naturaleza de las ventajas competitivas a que dan lugar, entendiendo por ambigüedad causal “cuando la relación entre los recursos controlados por la empresa y la ventaja competitiva sostenida a la que la misma accede no es entendida o lo es sólo de manera imperfecta” (Barney, 1991; 108). En este sentido es necesario destacar el carácter tácito del conocimiento en que se basan multitud de recursos intangibles, por lo que la ambigüedad causal en muchas ocasiones afecta incluso a las empresas que disfrutan de la ventaja competitiva, siendo este “idéntico nivel de ambigüedad causal” un requisito necesario para que sea fuente de ventajas competitivas (Lipman y Rumelt, 1982; Barney, 1991). En efecto, “en orden a que la ambigüedad causal sea fuente de ventajas competitivas sostenidas, todas las empresas competidoras deben tener una comprensión imperfecta de la relación entre los recursos controlados por la empresa y las correspondientes ventajas competitivas. Si una de las empresas competidoras entiende esta relación y el resto no, en el largo plazo esta información será difundida al resto de competidores, con la consiguiente eliminación de la ambigüedad causal y la imperfecta imitabilidad basada en ella” (Barney, 1991; 109).



- c) Por otra parte, si tenemos en cuenta que los recursos intangibles suelen ser el resultado de largos procesos de generación en el interior de la empresa, es susceptible que los intentos de imitación en organizaciones competidoras externas estén limitados por dos fenómenos apuntados por Dierickx y Cool (1989):
- “Deseconomías de la compresión de tiempo”, es decir, el aumento del coste de generación del recurso debido al acortamiento del intervalo temporal en el que éste es acumulado.
  - “Eficiencias de masa”, esto es, que el competidor que parte con un volumen de recursos superior al resto de competidores asume posteriormente un coste marginal de acumulación inferior.
- d) Finalmente, Barney (1991; 114) apunta que los recursos que son el resultado de fenómenos de “complejidad social”, tales como “las relaciones interpersonales de los directivos, la cultura organizacional, la reputación de la firma entre los proveedores y consumidores, etc.”, todos ellos recursos de carácter intangible, son imperfectamente imitables.

Por último, precisamente por su carácter complejo e idiosincrático, también los recursos intangibles plantean dificultades de cara a sustituirlos por otros estratégicamente equivalentes; esto es, para que empresas competidoras puedan implementar las mismas estrategias utilizando recursos alternativos (Barney, 1991;115). En este sentido, es razonable pensar que las estrategias generadas a partir de este tipo de recursos han de ser comparativamente mucho más específicas y complejas que las implementadas a partir de los



recursos tangibles, siendo por tanto también mucho más difícil la sustitución del recurso posibilitador de la misma por otro con idéntico valor estratégico.

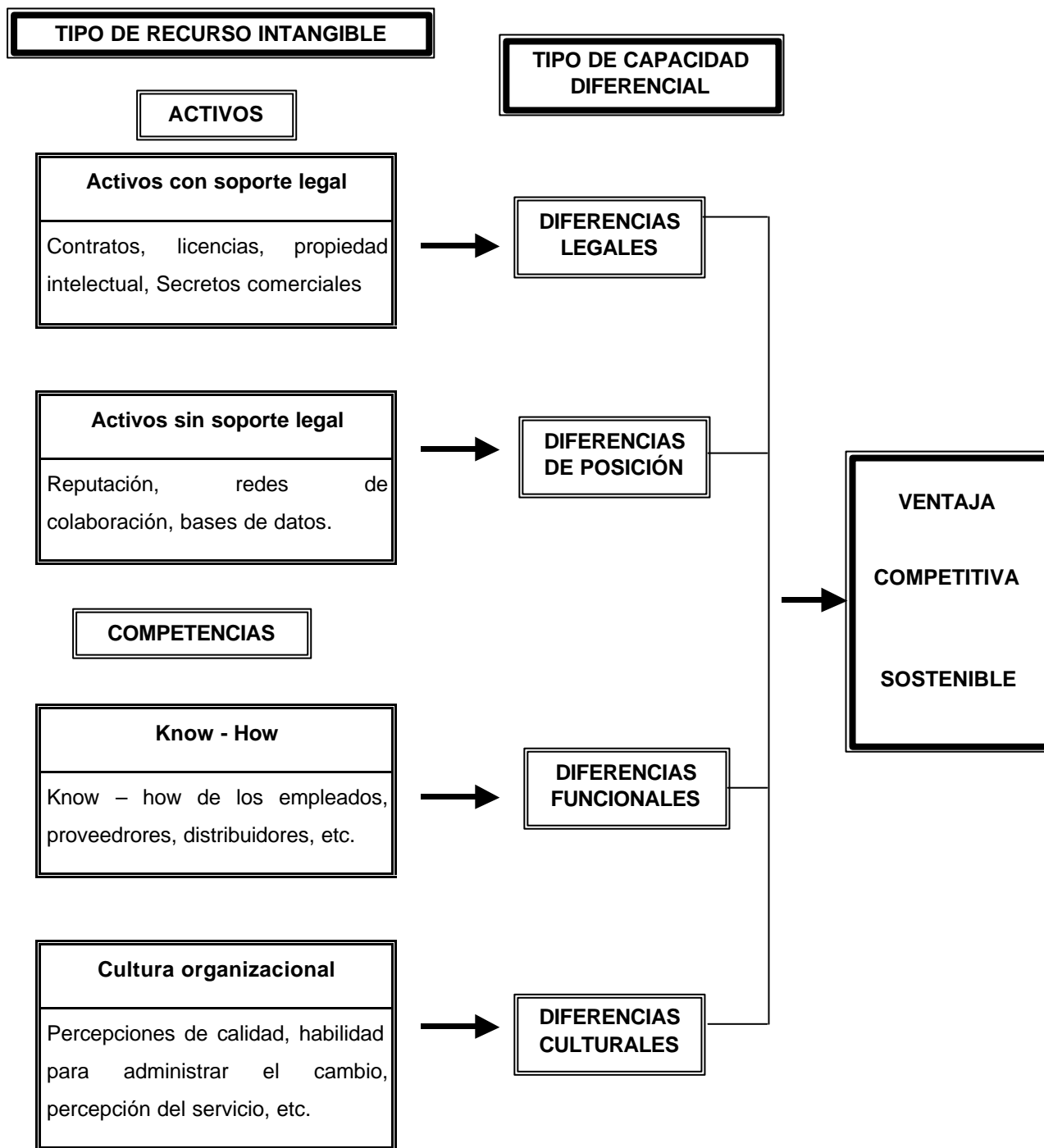
Por consiguiente, sometidos los recursos intangibles a los criterios analíticos de Barney (1991), que han de ser entendidos como indicadores empíricos del grado de heterogeneidad e imperfecta inmovilidad de los mismos, puede afirmarse la “utilidad de esos recursos para la generación de ventajas competitivas sostenidas” (Barney 1991; 106).

Por consiguiente, al menos desde el punto de vista teórico, quedaría demostrada la especial potencialidad que los recursos intangibles presentan para contribuir a la competitividad de la empresa. Algunos autores, como Hall (1992), van incluso más allá y sostienen que los recursos intangibles constituyen la única fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa (ver figura 2.2.).

Esta perspectiva de los activos intangibles como fuentes generadoras de potenciales ventajas competitivas para la empresa, se acentúa además desde la perspectiva de que la intensificación de la competencia conlleva la necesidad de que los responsables de la dirección busquen formas de aliviar la presión que la misma ejerce sobre sus márgenes, siendo la diferenciación de la oferta y la mejora de la eficiencia las principales iniciativas estratégicas, jugando en ambas un destacado papel esos activos intangibles (Salas Fumás, 1996).



**Figura 2.2. El papel de los recursos intangibles en la generación de ventajas competitivas sostenidas.**



Fuente: Hall (1992)



Por todo lo dicho anteriormente, resulta plausible plantearnos un modelo competitivo de la empresa que fundamente en su stock de capital intangible la base para definir sus competencias básicas distintivas, con el objetivo de acceder a ventajas competitivas sostenidas. Así, a partir de una adecuada combinación de capital humano, organizativo, tecnológico y relacional se podrían delimitar las competencias en cada una de esas áreas, cuya adecuada combinación de lugar a las competencias básicas distintivas de la empresa (ver figura 2.3).

**Figura 2.3. Planteamiento estratégico de la empresa a partir del capital intangible.**



**Fuente: Bueno (1998)**



## **Contribución de los activos intangibles a la competitividad de la empresa.**

Sin duda alguna, uno de los temas de mayor actualidad en investigación estratégica consiste en tratar de determinar la contribución de los activos intangibles a los resultados organizacionales, deslindándola de las aportaciones realizadas por los activos tangibles.

Un intento de abordar este problema “se efectúa a partir de la observación de la relación entre el valor de capitalización bursátil o de mercado de las empresas respecto al valor contable de su patrimonio neto, expresión ésta última basada en el valor de los activos tangibles (físicos y financieros) de la compañía” (Bueno, 1998; 215).

A partir de la idea anterior puede generarse una ratio, conocida con el nombre de “q de Tobin”, que en esencia resulta de dividir el valor de mercado de la empresa entre el valor contable de la misma. Si este valor resultara superior a la unidad, sería indicativo de que la valoración de la empresa es superior al registrado en sus estados contables y, por tanto, a las aportaciones de sus recursos tangibles (físicos y financieros). Esta valoración diferencial sería la contribución del conjunto de los recursos intangibles al valor de la organización.

En este sentido, Bueno (1998) encuentra que la ratio q aproximada para las empresas no financieras más cotizadas en 1997 en la bolsa española obtuvo un valor de cinco, con lo que se concluye que su valor de mercado quintuplicó su valor contable, poniendo de manifiesto la importante contribución de los activos intangibles a la generación de valor en las mencionadas empresas.



No obstante, no todos los recursos intangibles contribuyen en igual medida a la generación de ventajas competitivas para las empresas. En concreto, según un estudio llevado a cabo por Hall (1992), entre una muestra de directivos británicos en dos momentos distintos del tiempo, serían la reputación, el capital humano, la cultura empresarial y el capital relacional de la dirección los activos intangibles que más contribución realizan al éxito de la organización (Hall, 1992; 141). Los resultados globales de dicho estudio se recogen en la tabla 2.4.

**Tabla 2.4 Importancia relativa de la contribución de los distintos recursos intangibles al éxito de la empresa (1: recurso más importante; 13: recurso menos importante).**

Tipo de Recurso	Ranking 1990	Ranking 1987
Reputación de la empresa	1	1
Reputación del producto	2	2
Know – how empleados	3	3
Cultura empresarial	4	5
Relaciones personales dirección	5	4
Recursos físicos especializados	6	6
Bases de datos	7	10
Know – how proveedores	8	7
Know – how distribuidores	9	8
Conocimientos de dominio público	10	9
Contratos	11	11
Propiedad industrial	12	13
Secreto industrial	13	12

**Fuente: Hall (1992).**



Por otra parte resultaría interesante también, al margen de determinar el orden de importancia de cada activo intangible en la creación de valor para la empresa, medir el grado de repercusión que cada recurso tiene respecto al valor de la organización y a sus niveles de rentabilidad. En este sentido, una de las líneas de desarrollo futuro más prometedora desde la perspectiva del modelo de recursos y capacidades ha de tender a contrastar el abundante marco teórico que se ha ido generando, tratando de elaborar medidas objetivas de los distintos recursos y capacidades, caracterizarlos y evaluar el efecto de esos recursos sobre el resultados de la empresa ( Fernández y Suárez, 1996; Barney, 2001a y b; Barney et al, 2001). Este es el objetivo fundamental del presente trabajo, en lo que al recurso intangible reputación se refiere.

A continuación, en la segunda parte de esta investigación, avanzamos en la caracterización de la “reputación corporativa” como recurso estratégico. Además, se contextualiza dicho análisis para el caso de las empresas hoteleras, integradas en un sector, el turístico, que presenta unas condiciones especialmente complejas, dados los altos niveles de competencia e incertidumbre a los que ha de hacer frente en el futuro próximo.





# **SEGUNDA PARTE**

**“EL RECURSO REPUTACIÓN  
Y LA EMPRESA HOTELERA”**

## **CAPÍTULO 3. LA REPUTACIÓN COMO ACTIVO INTANGIBLE.**

A partir del repaso que hemos realizado, en la primera parte de este trabajo, del enfoque de dirección de empresas basado en los recursos y capacidades, así como a la importancia de los recursos intangibles como potenciales generadores de ventajas competitivas para la organización, en este capítulo vamos a entrar a analizar uno de ellos, que además constituye el objeto específico de esta investigación: la reputación.

Para ello trataremos, en primer lugar, de delimitar más específicamente el concepto de reputación, tratando de diferenciarlo de otros más o menos cercanos, tales como imagen e identidad corporativas. Finalmente plantearemos, de forma resumida, los principales enfoques académicos utilizados para su estudio.

### **3.1. DELIMITACIÓN Y NATURALEZA DEL CONCEPTO *REPUTACIÓN*.**

Uno de los primeros problemas que han de abordarse al acometer un trabajo en relación con la reputación en el ámbito de la empresa es de carácter terminológico. En efecto, posiblemente debido a que la reputación es usada en un amplio número de disciplinas, desde la sociología a la teoría de juegos, y cada una tiene su propia definición del concepto (Deephouse, 2000), lo cierto es que resulta difícil plantear una conceptualización estandarizada.

Si partimos, antes de nada, de un análisis semántico del concepto, nos encontramos con las siguientes evidencias:

- Según la Real Academia Española de la Lengua (1992;1777), la reputación puede definirse como la “opinión que las gentes tienen de una persona” o como la “opinión que las gentes



tienen de uno como sobresaliente en una ciencia, arte o profesión”.

- El Diccionario de uso del español María Moliner (1992; 1010) hace equivaler el concepto de reputación al de “fama”, planteando además como uno de los significados posibles el “juicio que las gentes tienen de una persona sobre su valía profesional”, e indicando que “suele llevar algún adjetivo: buena mala, excelente, pésima...”; aunque si no lo lleva se entiende que es buena.

De estas definiciones parece derivarse que la reputación de una persona es el resultado de la opinión formada por parte de los demás en relación con su desempeño en determinados campos, fruto de la observación de sus actuaciones y comportamientos pasados. En este sentido, según Vergin y Qoronfleh (1999; 62):

“La reputación es un rasgo que nos conceden los demás. Es producto de la impresión que obtienen de nosotros y que obedece a multitud de dimensiones: desde características personales como la inteligencia o la capacidad de resolución de problemas hasta factores físicos tales como el aspecto personal y el aseo. El éxito, ya sea profesional o económico, ejerce una fuerte influencia sobre algunos observadores. Otros dirán que el factor más determinante en una reputación es el nivel percibido de comportamiento ético de un individuo.”

Estas delimitaciones genéricas del término son plenamente aplicables al concepto de reputación corporativa. En efecto, de la misma forma que las personas, las empresas poseen reputación, la cual consiste en un conjunto de



atributos económicos y no económicos unidos a la organización y generados a partir de sus acciones pasadas (Weigelt y Camerer, 1988). Dichos atributos acabarían determinando, en última instancia, el status de la empresa en el seno de una industria o sector (Fombrun y Shanley, 1990).

De hecho, según Nguyen y Leblanc (2001), la configuración de la reputación como resultado de las acciones pasadas de la empresa, supone quizás el más importante elemento de consenso que puede hallarse en la literatura a la hora de definir el concepto, bien sea desde la economía, a través del análisis de los precios y de la calidad de los productos (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984); bien desde la organización de empresas, que analiza la reputación como un recurso intangible que puede contribuir a los resultados organizacionales e, incluso, a la propia supervivencia de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992 y 1993; Rao, 1994; Barney y Hansen, 1994); o bien, por último, desde la perspectiva del marketing, bajo el enfoque del valor de marca (Aaker, 1996).

La reputación se configura, por tanto, a raíz de las acciones pasadas de la organización a través de los juicios de sus diferentes públicos o “stakeholders”, los cuales analizan las diferentes señales emitidas por la empresa, tanto de forma controlada como de manera involuntaria. Así, “la reputación es un agregado compuesto a partir de las operaciones llevadas a cabo por la entidad a lo largo de su vida, una noción histórica, y requiere consistencia de las acciones de la entidad a lo largo de un espacio de tiempo prolongado para su formación” (Herbig, et al, 1994;23).

En este sentido, siguiendo a Fombrun y Shanley (1990), dichas señales, configuradoras de la reputación corporativa, podrían dividirse en los siguientes tipos:



- Señales de mercado. Entre ellas cabe destacar la situación de la empresa en el mercado (cuota de mercado, etc), desde el punto de vista de que, así como el precio es un indicador de calidad para los consumidores, el posicionamiento de la empresa lo es para los inversores y acreedores. Asimismo, el riesgo asumido en el mercado y la política de dividendos influirían también en los niveles de reputación corporativa.
- Señales contables. Los niveles de rentabilidad obtenidos por la organización, así como el riesgo percibido por sus stakeholders serían determinantes, asimismo, de los niveles de reputación corporativa.
- Señales institucionales. En este grupo se incluirían la propiedad institucional de la empresa, su responsabilidad social, la visibilidad en los medios de comunicación, así como su tamaño.
- Finalmente, el tipo de estrategias organizativas (diferenciación y diversificación), así como las formas que éstas adopten, también constituyen importantes elementos de influencia en la reputación corporativa.

A estas señales Rao (1994) añade las de “legitimación”, de tal manera que, en contextos de certificación de desempeños organizacionales, puede crearse una cierta jerarquía de las empresas implicadas, lo cual contribuye de manera determinante a construir la reputación de las mismas.

Este conjunto de señales percibidas por los influenciadores de la empresa, configuradoras de la reputación, van a constituirse en determinantes fundamentales de las expectativas en relación con el consumo del producto o



servicio ofertado por la organización (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984; Yoon et al, 1993)<sup>3</sup>.

Este hecho nos lleva a destacar un elemento clave en relación con el proceso de construcción de la reputación: el hecho de que el mismo se produce en “el mundo de información incompleta y asimétrica planteado por la visión de la teoría de la decisión que entiende que los actores toman sus decisiones a partir de señales y de variables proxy, que utilizan para establecer suposiciones acerca de las intenciones y comportamientos futuros de otros actores” (Rao, 1994; 30).

Por tanto, en función de la propia naturaleza del concepto, sólo es relevante hablar de reputación en el ámbito de economías con información imperfecta y asimétrica (Klein y Leffer, 1981; Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984; Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Rao, 1994). En este sentido, según Shapiro (1983; 659):

*“La idea de reputación tiene sentido sólo en un mundo de información imperfecta. Una empresa tiene una buena reputación si los consumidores suponen que sus productos son de buena calidad. Si los atributos de los productos fueran perfectamente observables previamente a la compra, entonces la producción previa de alta calidad no entraría dentro de las evaluaciones de calidad respecto a los productos de la empresa. En su lugar, los juicios de*

---

<sup>3</sup> Esta importancia de la reputación como determinante de las expectativas es importante sobre todo en relación con el consumo de los servicios, ya que el contacto del cliente con dicho servicio sólo se produce en el momento de hacer efectivo el consumo, como pondremos de manifiesto en el capítulo siguiente.



*calidad se derivarían exclusivamente de la inspección directa del producto”.*

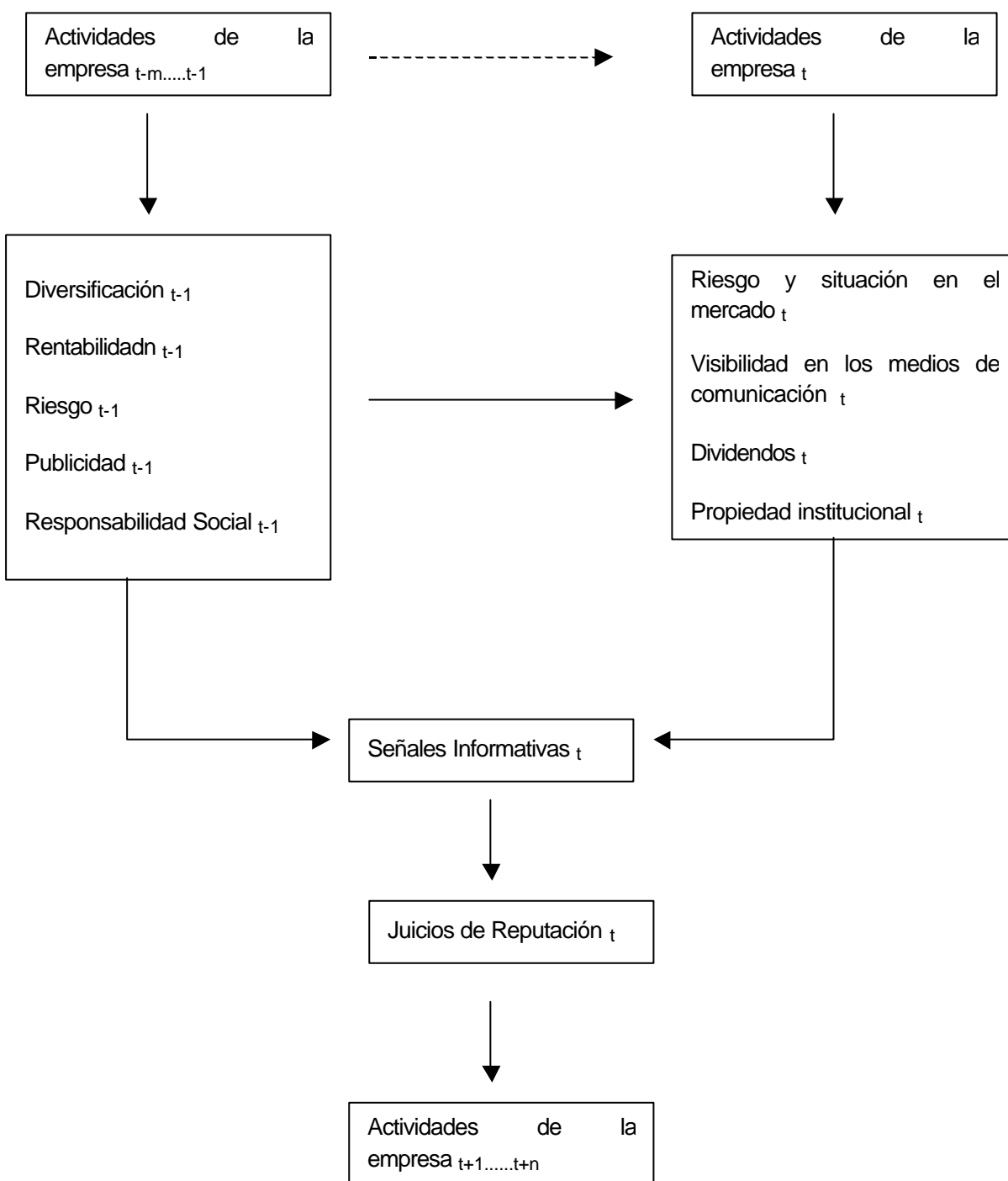
Todo ello lleva a Fombrun y Shanley (1990) a plantear un modelo de construcción de la reputación bajo condiciones de información incompleta en el que, a partir de las actividades de la empresa tanto en los ejercicios anteriores como en el actual, se generan el conjunto de señales informativas que los stakeholders utilizan para delimitar sus juicios en relación con la reputación de la organización lo cual, evidentemente, condicionará las actividades de la empresa en ejercicios posteriores (ver figura 3.1.).

Finalmente, es necesario destacar el carácter de multidimensionalidad que posee la reputación, lo que hace que “una misma empresa pueda tener numerosas reputaciones: una reputación para la calidad, otra para el marketing, otra para la innovación del producto, etc y todas esas dimensiones conjuntamente generan una reputación global para la organización” (Herbig et al, 1994; 23).

No obstante, debido a que la empresa tiene multitud de públicos, cada uno de ellos podrá considerar diversos atributos de cara a configurar la reputación global de la empresa, y más aún, incluso considerando los mismos atributos, el peso a adjudicar a cada uno de ellos de cara a construir la reputación global podrá diferir entre ellos (Caruana, 1997; Lewis, 2001; Nguyen y Leblanc, 2001). Por tanto, la reputación de una empresa vendría a ser una agregación de las percepciones individuales de sus stakeholders, en relación con la adecuación de las respuestas de la organización a sus expectativas. En la tercera parte de este trabajo se volverá sobre este particular.



**Figura 3.1. Modelo de construcción de la reputación bajo condiciones de información incompleta.**



**Fuente: Fombrun y Shanley (1990)**





### 3.2. REPUTACIÓN, IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVAS.

El concepto de reputación está vigorosamente relacionado con otros provenientes de distintos campos de la dirección de empresas, fundamentalmente del área comercial y de marketing, en especial los de imagen e identidad corporativas (Gotsi y Wilson, 2001). Dicha conexión se justifica en la medida que todos ellos parten de la relación que existe entre la organización y su entorno, y más concretamente de las percepciones que de la organización tienen el conjunto de sus stakeholders. Quizás por ello convenga, antes de nada, delimitar las fronteras de dichos conceptos, poniendo asimismo de manifiesto las posibles interconexiones entre los mismos, lo cual estimamos que puede contribuir a reflejar más nítidamente el alcance de la reputación corporativa.

En este sentido, Gioia, Shultz y Corley (2000) realizan un esfuerzo revisor de la literatura, llegando a distinguir hasta seis “formas de imagen”, término con el que hacen alusión a conceptos más o menos directamente relacionados con los de imagen, identidad y reputación empresarial (ver tabla 3.1.).

Comenzando nuestro análisis por el concepto de *imagen*, como paso previo sería necesario distinguir al menos, siguiendo a Capriotti (1999), entre los siguientes tipos:

- *Imagen de producto*, que vendría a ser la actitud que tienen los públicos hacia los productos como tales, sin mediar las marcas o nombres de las empresas.
- *Imagen de marca*, que estaría constituida por las actitudes que presenta el público respecto a una determinada marca o nombre de un producto. Esta imagen existirá al margen de la



imagen global “si la empresa comercializa productos bajo nombres de marcas distintas del suyo propio” (Sanz, 1994; 134).

- Finalmente, la imagen de empresa o *imagen corporativa*, que vendría a ser la idea global de la organización en cuanto a “ser vivo social y comunicativo” (Capriotti, 1999; 30). En este sentido, si la empresa sólo comercializa productos bajo su nombre genérico, la imagen de marca y la de empresa tenderán a la convergencia en un único concepto (Sanz, 1994).

**Tabla 3.1. Conceptos cercanos a los de imagen, identidad y reputación corporativas recogidos en la literatura.**

CONCEPTO	DEFINICIÓN EN LA LITERATURA
<b>Imagen externa construida</b>	Percepción, por parte de los miembros de la organización, de cómo es ésta percibida por los agentes externos
<b>Imagen proyectada</b>	Imagen singular creada por la organización para ser comunicada, que puede o no ajustarse a la realidad.
<b>Imagen futura deseada</b>	Visión de la percepción futura que la organización le gustaría que tuvieran de sí misma en algún momento futuro.
<b>Identidad corporativa</b>	Representación consistente y dirigida, planificada y aplicada, que la organización realiza de sí misma tanto hacia el interior como hacia el exterior de la misma.
<b>Impresión transitoria</b>	Impresión a corto plazo construida por un receptor cualquiera a través de la observación directa o la interpretación de los símbolos de una organización.
<b>Reputación</b>	Juicios colectivos, a largo plazo y relativamente estables, que los agentes externos realizan de las acciones y realizaciones de la organización.

**Fuente: Gioia, Shultz y Corley (2000)**



A nuestros efectos, tratando de adoptar un enfoque lo más globalizador posible y centrándonos en este último concepto, la imagen de empresa puede ser definida como el conjunto de significados o ideas utilizadas para describir o recordar una determinada organización (Mínguez, 2000). En este sentido, puede decirse que la empresa no cuenta con una sola imagen, sino que existen muchas imágenes, dado que “cada persona cuenta con su propia imagen de la empresa” (Dowling, 1993; 102), de tal manera que “en función del grupo de individuos implicado –clientes, accionistas, empleados, proveedores, etc.- la imagen de la empresa podrá tomar aspectos y matices diferentes, con atributos propios de cada uno de tales grupos o tipos de públicos” (Sanz, 1994: 134).

En dicha imagen corporativa se puede distinguir un componente “funcional”, relacionado con las características tangibles de la empresa, de otro que podemos denominar “emocional”, que está asociado a dimensiones psicológicas y que se manifiestan a través de sentimientos y actitudes hacia la organización (Nguyen y Leblanc, 2001).

La imagen de la empresa, así definida, debe ser entendida como fruto de un proceso, cuyo resultado es “función de lo que la gente dice acerca de la organización y también de lo que la propia empresa dice de sí misma” (Dowling, 1993; 102). En este sentido, las personas seleccionaran, de manera consciente o inconsciente, aquellos hechos y realidades compatibles con su particular configuración de actitudes y creencias, de tal manera que puedan ser recuperados de la memoria para reconstruir la imagen de la empresa, cuando ésta sea traída a la mente (Nguyen y Leblanc, 2001).

Por ello, podemos concluir que la imagen de la empresa no sólo es un producto de la organización que a continuación es transmitido a los públicos, sino que estos últimos se constituyen en sujetos activos, “sujetos creadores” (Capriotti, 1999; 30), que generan la imagen de la empresa a partir de la



información o desinformación de la que disponen sobre la misma. Siguiendo a Capriotti (1999), pueden distinguirse tres fuentes principales de información, en lo que al proceso de creación de la imagen corporativa se refiere:

- a) Los medios de comunicación de masas, tanto en lo que se refiere a los mensajes comerciales directamente controlados por la organización, como a las noticias generadas directamente por el propio medio.
- b) Las relaciones interpersonales. En este ámbito, es de destacar el importante papel que pueden jugar los grupos de referencia en la conducta del individuo, a través de la transmisión de los valores que le son propios, así como los líderes de opinión, en la medida que presentan un importante grado de credibilidad, fruto del mayor conocimiento que se les supone en relación con un área determinada.
- c) Finalmente, la experiencia personal constituye también una importante fuente de información, que influye frecuentemente de manera decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta experiencia puede ser tanto directa (contacto con la empresa como institución, o bien con miembros de la misma) como indirecta (a través del consumo de sus productos o servicios, o bien a través de la observación de su comportamiento institucional).

Por todo lo dicho respecto a la imagen de la empresa, fácilmente se deduce que la propia organización puede jugar un papel fundamental a la hora de gestionar el proceso conducente a su creación (Dowling, 1993; Gatewood, Gowan y Luteschalager, 1993; Sanz 1994; Capriotti, 1999; Gioia, Shultz y Corley, 2000; Nguyen y Leblanc, 2001).



En este sentido, siguiendo a Sanz (1994; 135 - 136), podemos distinguir la llamada “imagen natural de la empresa” o “imagen espontánea”, esto es, aquella que ha ido surgiendo históricamente en la organización y que ha carecido de un proceso intervencionista de control de la comunicación, de la “imagen controlada”, que mediante intervenciones no aleatorias y programadas, enmarcadas en el diseño y ejecución de un Plan Estratégico de Imagen, consigue establecer una adecuada comunicación con sus públicos.

Para ello, es decir, para llevar a cabo una gestión adecuada de la imagen de una corporación se requiere, por un lado, la comprensión del proceso que conduce a la formación de la misma y, por otro, medidas periódicas que nos informen de su valor. Ello permitiría a la gerencia influir sobre la imagen corporativa a través de una adecuada gestión de los factores sobre los que la misma está basada y que se encuentren bajo el control de la organización, los cuales van a generar la imagen resultante, junto con el conjunto de factores exógenos a la capacidad de control corporativo (Dowling, 1993).

Muy estrechamente relacionado con el concepto de imagen, encontramos el concepto de **identidad corporativa**. Siguiendo a Capriotti (1999; 108), la identidad corporativa puede ser definida de la siguiente forma:

*“La identidad de la empresa es la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es un ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos (rasgos organizadores) con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos”.*



Dentro del concepto de identidad corporativa pueden distinguirse varios factores o elementos configuradores que, según los distintos autores, reciben diversas denominaciones. Así por ejemplo, Mínguez (2000) distingue entre comportamiento (actuaciones de la organización desde un punto de vista funcional); cultura corporativa (presunciones y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización); identidad visual (conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa) y comunicación corporativa (conjunto de formas de expresión que presenta una organización. Por otra parte, Capriotti (1999) sostiene que la identidad organizativa se configura fundamentalmente a partir de su cultura, en la cual pueden distinguirse factores sociológicos, de dirección y comunicacionales.

Sanz (1994) aporta una visión integradora, distinguiendo dos grandes tipos de rasgos configuradores de la identidad corporativa:

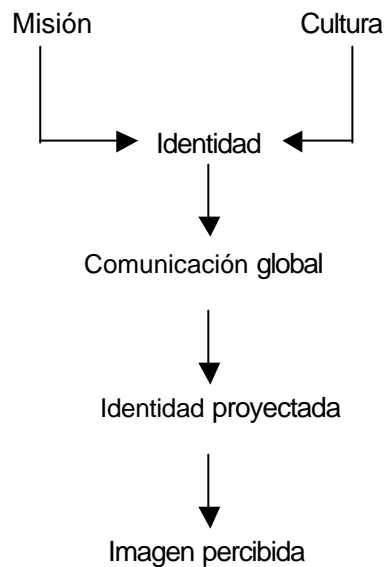
- a) Rasgos físicos: que estarían constituidos por los elementos icónicos – visuales como signo de identidad, e incorporarían, básicamente, tanto una forma simbólica (marca) como una forma verbal (logotipo).
- b) Rasgos culturales: que vendrían a reflejar los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la organización (conceptos y comportamientos).

Por tanto, en la delimitación de la identidad corporativa juegan un papel fundamental tanto la misión de la empresa, esto es, su razón de ser y la contribución que puede hacer a la sociedad en la que actúa (Sanz, 1994; 38) como la cultura de la misma, es decir, sus ideas, normas y valores (Dowling, 1993; Sanz 1994; Capriotti, 1999).



Por tanto, la relación entre la identidad de la organización (lo que la empresa es) y la imagen de la misma (lo que los diferentes stakeholders creen que la empresa es) se articula a través, según Sanz (1994), de un proceso de comunicación global, que generará una “identidad proyectada” (es decir, lo que la empresa dice que es). Este proceso se recoge en la figura 3.2.

**Figura 3.2. Esquema conceptual de la dependencia entre identidad de la empresa y su imagen.**



**Fuente: Sanz (1994)**

En este contexto, **la reputación de una organización** surgiría a partir de la comparación en la mente de los individuos de la imagen percibida de la misma con sus consideraciones en torno a lo que deberían ser los valores o comportamientos ideales, así como con las organizaciones competidoras (Mínguez, 2000).

A partir de la afirmación anterior, es evidente la estrecha relación existente entre los conceptos de imagen y reputación corporativas. De hecho, ambos son el resultado de un proceso de agregación que incorpora diversa información que es utilizada por los distintos agentes de a cara formar una percepción externa de la empresa. Este proceso puede incluso realizarse por parte de agentes que carecen de un contacto directo con la organización, en la medida que dicha percepción es susceptible de ser delimitada a partir de fuentes alternativas de información, tales como la publicidad o el contacto con otros agentes que sí han tenido esa experiencia directa (Nguyen y Leblanc, 2001).

Por todo ello, si en la literatura, como ya hemos indicado, es posible encontrar planteamientos que utilizan los conceptos de imagen y reputación como sinónimos (Dowling, 1993; Gatewood, Gowan y Lauteschalager, 1993; Gotsi y Wilson, 2001); o incluso que entienden que la reputación forma parte de la imagen corporativa (Nguyen y Leblanc, 2001); quizás el planteamiento más generalizado sea el que entiende que ***la reputación, más que la imagen de la corporación, consiste en los juicios o valoraciones que se realizan sobre esa imagen por parte de sus públicos (Mínguez, 2000).***

Por tanto, en este último sentido, puede decirse siguiendo a Herbig et al (1994; 23 - 24), que la reputación es la estimación de la consistencia a lo largo del tiempo de un determinado atributo de una entidad concreta, lo cual se relaciona directamente con su “credibilidad”; esto es, la confianza respecto a las intenciones de la organización en un momento concreto. Este elemento tiene especial relevancia respecto a la calidad de los productos o servicios, en lo mercados en los que existe información imperfecta respecto a dicho atributo, en la medida que la reputación acumulada por la organización a lo largo del tiempo serviría como elemento predictor utilizado por los consumidores de cara





a prever la calidad de los futuros productos o servicios y, por tanto, para tomar sus decisiones de compra (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984).

### 3.3. LA REPUTACIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO

Desde el punto de vista de la dirección de empresas, la reputación se ha venido entendiendo como un elemento fundamental en la generación de ventajas competitivas para la organización, no sólo a partir de los modelos estratégicos basados en recursos y capacidades (Dierickx y Cool, 1989; Fombrun y Shanley, 1990; Barney, 1991; Hall, 1992; Barney y Hansen 1994; Grant, 1995), sino también desde la perspectiva de los modelos de entorno (Caves y Porter, 1977; Porter, 1982).

En lo que a los modelos de entorno se refiere, el análisis se plantea a partir de que “una favorable reputación puede generar un exceso de retornos para las empresas a través de la inhibición de la movilidad de sus rivales en una industria determinada” (Fombrun y Shanley, 1990). En la base de este planteamiento se encuentran las llamadas *barreras a la movilidad* (Caves y Porter, 1981; Porter, 1982), es decir, “aquellos factores que impiden el movimiento de empresas de una posición estratégica a otra” (Porter, 1982; 152).

En este sentido, Peteraf y Shanley (1997) sostienen que pueden existir diferencias significativas de reputación entre los distintos grupos estratégicos que conforman una determinada industria, definiendo dicha reputación del grupo estratégico como “el estatus favorable y públicamente reconocido” de ese grupo en el seno de la industria o sector (Peteraf y Shanley, 1997; 179).

Desde este punto de vista, siguiendo la lógica de los modelos de entorno, la reputación podría actuar como una barrera a la movilidad para las empresas de un grupo estratégico a otro dentro del sector industrial y, por



tanto, como una razón explicativa de por qué las empresas encuadradas dentro de un mismo grupo estratégico serán persistentemente más rentables que otras (Caves y Porter, 1977). En este sentido, las organizaciones pertenecientes a un determinado grupo estratégico de elevado nivel de reputación se beneficiarían de la imposibilidad que rivales de otros grupos y entrantes potenciales tienen de ingresar al mismo. Siguiendo a Porter (1982; 152 – 53).

*“Sin la existencia de las barreras a la movilidad, las empresas con estrategias exitosas pronto serían imitadas por otras, y la rentabilidad de las empresas tendería hacia la igualdad, excepto por las diferencias en su habilidad para llevar a cabo sus programas en un sentido operacional”.*

Esta conclusión teórica es refrendada empíricamente por Ferguson et al (2000), quienes demuestran que la reputación, al margen de su presencia a nivel de empresas individuales, también afecta a los grupos estratégicos en los que esas empresas se incluyen, lo cual constituye una barrera a la movilidad entre los mismos.

No obstante, es desde la perspectiva analítica basada en los recursos y capacidades desde donde con más profundidad se ha venido analizando el papel de la reputación como recurso generador de ventajas competitivas para la empresa.

En concreto, bien agrupándolo dentro del stock de *activos intangibles* de la organización (Wernefelt, 1984 y 1989; Grant, 1995), o bien dentro de los llamados *recursos de capital organizacional* (Barney, 1991), se sostiene que la reputación puede constituir un factor de primer nivel para la consecución de ventajas competitivas sostenidas para la organización (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Hall, 1992); “especialmente en sectores donde la calidad de los



productos o servicios no se puede percibir fácilmente por los clientes potenciales” (Grant, 1995; 162).

Para valorar, desde esta perspectiva, los efectos beneficiosos de la reputación en la empresa, han de tenerse en cuenta dos variables (Grant, 1995; 162):

- a) El importe del sobreprecio que la reputación puede permitirle sostener a la organización en los mercados en los que participa.
- b) El ámbito de productos y mercados en los que ésta puede ser aprovechada.

Hall (1992; 138), en su análisis estratégico de los recursos intangibles, resume las principales ventajas que la reputación puede suponer para la empresa en orden a la obtención de ventajas competitivas:

- a) Constituye un factor de primera magnitud de cara a implementar estrategias de diferenciación exitosas respecto a los competidores en los mercados en los que compete la empresa.
- b) Contribuye a defender posibles posiciones ventajosas para la empresa, debido al amplio periodo de tiempo necesario para su acumulación. En efecto, uno de los aspectos clave a tener en cuenta en la delimitación del concepto reputación es que, por su propia naturaleza, su acumulación obedece necesariamente a horizontes temporales amplios (Dierickx y Cool, 1989). En este contexto, Barney y Hansen (1994) perciben la reputación como un activo que se origina fruto de una inversión a largo plazo y Hall (1992; 138) contrapone la reputación a otros



recursos más de corto plazo, en el sentido de que “la fama puede ser comprada a través de gastos publicitarios en un corto período de tiempo, pero el aprecio y la estima de la organización ha de ser ganada normalmente a lo largo de amplios periodos”. De hecho, Shapiro (1983) sostiene que ha de existir un período previo durante el cual las empresas que se planteen adoptar estrategias de formación de reputación deben acometer inversiones, en forma de ventas a precios que no cubren los costes de producción, de cara a dotar progresivamente su “stock” de reputación. Con posterioridad, gracias a la explotación de dicho stock, obtendrá retornos que podrían compensar las inversiones iniciales.

Llegados a este punto, resulta interesante someter la reputación a las condiciones apuntadas por Barney (1991), las cuales se hallan recogidas en el capítulo 2 de este trabajo, en relación con la capacidad que dicho recurso puede tener para generar ventajas competitivas sostenidas para la organización. Desde este punto de vista, la reputación generaría ventajas competitivas sostenidas en la empresa si se trata de un recurso valioso, escaso, imperfectamente sustituible e inimitable. Veamos estos aspectos de forma un poco más detenida.

En primer lugar, la reputación se trata de un recurso valioso, en la medida que le permite a la organización aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas de su entorno, sobre todo en el caso de los entornos actuales a los que tiene que hacer frente la organización, caracterizados por su elevado grado de dinamismo, incertidumbre y complejidad. En este sentido, Hamel y Prahalad (1995), en su visión de las condiciones necesarias para la obtención de “competencias esenciales”, es decir, de las cualificaciones que se encuentran



en el centro del éxito competitivo, llegan a la conclusión de que se trata de las siguientes:

- Aportación de valor a los clientes, que además sea percibido por éstos.
- Capacidad para diferenciarse de los competidores.
- Extensibilidad, esto es, posibilidad de aplicar dichas competencias a otros nuevos sectores de actividad.

Implícitamente, no es difícil percibir la importancia que la reputación corporativa juega en cualquiera de estos campos. Sobre todo en un período en el que los clientes están preocupados por la incertidumbre en relación con la trayectoria futura de la tecnología (Grant, 1995) y donde el liderazgo basado en la dimensión o el valor bursátil se constituye en algo cada vez más efímero y cambiante, ya que lo único que permanece es aquello que requiere del tiempo y del cumplimiento para lograrse, siendo éste el caso y naturaleza de la reputación (Villafañe, 2001). En este sentido, siguiendo a Fombrun (1996), una gestión eficaz de la reputación crea un depósito de buen nombre, lo cual constituye un activo estratégico en tiempos de crisis.

Por otra parte, la reputación se ajusta plenamente a las características general de los recursos intangibles relativas a su no depreciación con usos sucesivos ya que, más bien al contrario, su valor se incrementa con repetidas aplicaciones, estando su horizonte de acumulación potencial situado, como hemos dicho, en el largo plazo (Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992; Barney y Hansen, 1994).

Asimismo, Fernández (1993, 186) pone de manifiesto otra característica que dota de valor estratégico a la reputación: su capacidad para ser utilizado



en varios usos sin pérdida de valor, “antes al contrario, puede aumentar su rendimiento gracias a un empleo continuado”.

Finalmente, Fombrun y Shanley (1990) sitúan la capacidad de creación de valor de la reputación para la empresa a través de la señalización positiva que dicho recurso logra de la organización, en relación con sus stakeholders actuales o potenciales, lo cual, en última instancia, le permitirá a la empresa disminuir sus costes de producción, incrementar sus precios y crear barreras a la competencia (Deephouse, 2000). Ello se explica en la medida que las empresas con un elevado stock de reputación podrían atraer a más y mejores empleados, mejorar su capacidad de negociación con los proveedores, y cobrar un prima en sus precios (Fombrun y Shanley, 1990). Todo ello, en la medida que el conjunto de sus stakeholders (clientes, empleados y proveedores) valoran positivamente establecer relaciones con organizaciones que presenten elevados valores de reputación.

En segundo lugar, para que la reputación constituya un recurso susceptible de generar ventajas competitivas sostenidas en la empresa debe cumplir el requisito de la escasez. Es este un requisito cuya evaluación resulta difícil de llevar a cabo (Barney, 1991 y 2001a). Sin embargo, la reputación se define justamente como la caracterización de una empresa por parte de otros agentes en base a distintas dimensiones, desde la perspectiva de una comparación con sus competidores (Vergin y Qoronflech, 1999; Fonbrum y Shanley, 1990). Este hecho hace justamente que las “dotaciones de reputación” en las distintas empresas sea diferente en términos de este recurso (Peteraf, 1993), lo cual podría llevarnos a considerarlo como un recurso único, condición suficiente para que permita “generar al menos una ventaja competitiva, pudiendo tener el potencial para generar una ventaja competitiva sostenida” (Barney, 1991; 107).



Por otra parte, el hecho de la evidente necesidad de generación interna de la reputación (Dierickx y Cool, 1989), así como la necesidad, ya apuntada, de que transcurran amplios periodos de tiempo para su creación (Shapiro, 1983; Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992; Barney y Hansen, 1994) contribuye a acentuar la escasez relativa del recurso.

El tercer requisito que tendría que cumplir la reputación de cara a ser considerado estratégico por su capacidad de generar ventajas competitivas sostenidas en la empresa es la dificultad para su imitación por parte de la competencia. Es evidente la imposibilidad de que la reputación sea protegida por medio de los soportes legales apuntados por Fernández et al (1998a), salvo quizás aquélla parte de la misma referida exclusivamente a la propiedad de las marcas. Asimismo, tampoco la reputación presenta, en muchas ocasiones, la característica de *ambigüedad causal* (Lipman y Rumelt, 1982; Barney, 1991), que dificultaría la posibilidad de imitación por parte de la competencia al desconocerse el origen de la posible ventaja competitiva originada por dicho recurso. No obstante sí que se constatan los siguientes hechos:

- En primer lugar, los fenómenos apuntados por Dierickx y Cool (1989) conocidos como “deseconomías de la compresión de tiempo” y “eficiencias de masa” a que da lugar la reputación. Según esto, el hecho de que la reputación sea el resultado de largos procesos de generación interna a la empresa limita la imitación por parte de los competidores en base, por un lado, a las llamadas “deseconomías de la compresión de tiempo” (es decir, debido al sobre coste de acumulación que han de asumir los competidores al acortar el período de acumulación) y, por otro, gracias a las llamadas “eficiencias de masa” (esto es, en virtud del menor coste marginal de



acumulación que soporta el competidor que ya parte de un volumen mínimo del recurso reputación).

- En segundo lugar, el hecho de que la reputación forme parte de ese conjunto de recursos que, según Barney (1991; 114), se caracterizan por ser el resultado de fenómenos de complejidad social, limitan en gran medida la capacidad que la competencia tiene para imitarlo. En este sentido, la reputación se construye a través de complejas interacciones entre los trabajadores de la organización, sus rutinas organizativas, las influencias externas de los stakeholders y los condicionantes ideológicos, lo cual, en última instancia, dificulta sobremanera las posibilidades de imitación que tienen los competidores (Deepphouse, 2000).

Finalmente, el propio Barney (1991) apunta que si bien una empresa no puede imitar los recursos generadores de ventajas competitivas, sí que eventualmente podría sustituirlos por otros estratégicamente equivalentes, aunque explícitamente descarta la existencia de sustitutos para el recurso reputación, que entiende como un compromiso entre la organización y sus stakeholders que va más allá de los procesos de garantía formal. La gran complejidad de formación del recurso, así como su carácter idiosincrático, son otros tantos elementos que dificultan la existencia de otros recursos con idéntico valor estratégico.

Por consiguiente, el resultado derivado de someter la reputación a los criterios apuntados por Barney (1991) parece indicar la potencialidad de generación de ventajas competitivas sostenidas que la misma posee. Por todo ello no es de extrañar que haya venido recibiendo una atención creciente del enfoque académico de la dirección estratégica basado en los recursos y





capacidades, entendiendo que constituye una parte fundamental del stock de recursos intangibles de la organización.

### **Principales efectos de la reputación en la empresa.**

Entre las **ventajas derivadas de contar con un adecuado stock de reputación** en la organización cabe señalar la posibilidad de generar sobrepuestos, atracción de mejores recursos humanos, facilita el acceso a los mercados de capitales, atrae inversores solventes y puede constituir barreras a la entrada en el sector (Fombrun y Shanley, 1990).

A partir de esta visión teórica, son muchos los estudios que en los últimos años han tratado de verificar empíricamente los efectos positivos que la gestión de un adecuado stock de reputación tiene para la empresa. Entre ellos podemos destacar algunos, que pasamos a analizar (ver tabla 3.2.).

Diversos autores (Michelet, 1992; Dollinguer, Golden y Saxton, 1997) demuestran que la reputación, además de suponer un recurso en si mismo para la empresa, constituye una **factor de primer orden en el establecimiento de posibles alianzas o “joint ventures”**, en la medida que resulta atractivo para otras organizaciones, gracias a que transmite menores probabilidades de ruptura de la alianza, reduce los costes de transacción y constituye un indicador global de eficacia.

En este mismo sentido, Baden-Fuller y Hwee (2001) concluyen en la importancia estratégica que juega el análisis de la reputación de cara a la generación de alianzas en el proceso de internacionalización empresarial. Este hecho se derivaría de que el proceso de establecimiento de alianzas empresariales es posible analizarlo bajo idéntica perspectiva que el consumo de aquellos productos o servicios en los que la calidad no puede ser determinada con anterioridad a la compra, en el sentido apuntado por Klein y



Leffler (1981). Además, el hecho de establecer vínculos estratégicos con otras empresas cuya reputación es elevada puede facilitarle a determinadas organizaciones el incrementar la suya, en la medida que constituye un elemento señalizador que vincula a las empresas participantes (Kotha, Rajgopal y Rindova, 2001).

Este último hecho está relacionado con la posibilidad que se le brinda a la empresa participante en la “joint venture” de acortar el tiempo necesario para acumular un stock amplio de reputación al asociarse a otra que ya lo tiene, superando así las “deseconomías de compresión del tiempo” apuntadas por Dierickx y Cool (1989) para este tipo de recursos.

Dollinger, Golden y Saxton (1997) resumen la relación entre reputación empresarial y “joint ventures” en las siguientes conclusiones:

- Cuanto mayor sea la reputación de una empresa, tanto más posibilidades tiene de ser tenida en cuenta de cara a la realización de “joint ventures”.
- Por otra parte, es necesario tener en cuenta lo que Dollinger, Golden y Saxton (1997; 136) denominan los “costes extra de hacerse bueno”, poniendo de manifiesto la necesidad de equilibrar los objetivos de calidad con los costes en términos de capital y trabajo que los mismos generan.
- Además, es necesario poner de manifiesto que la reputación, siendo efectivamente un recurso estratégico, no constituye el único medio de cara a obtener éxito en acuerdos de “joint ventures”, pudiendo existir el peligro de desechar oportunidades interesantes debido a los riesgos derivados de una posible disminución de los niveles reputacionales.



- Las características cognitivas del tomador de la decisión de “joint venture” en función de los niveles de reputación de las correspondientes empresas, resultan decisivas a la hora de determinar el resultado de la misma.
- Las dimensiones que forman la reputación presentan una importancia jerárquica a la hora de influir en la decisión de proceder con la alianza. El orden de influencia vendría a ser: la calidad del producto y la innovación, la calidad de la gerencia y la solidez financiera de la empresa.

Por otra parte, Entre las consecuencias positivas en las que va a cristalizar para la empresa un importante nivel de reputación, Fombrun y Shanley (1990) destacan la posibilidad de atraer hacia la misma potenciales inversores. Esta perspectiva se asienta en la lógica planteada por Herbig et al (1994), según la cual la reputación puede ser entendida en el ámbito de un modelo competitivo de la credibilidad, de tal manera que las acciones reales de las empresas son comparadas con las esperadas en función de sus pronunciamientos y su trayectoria anterior. Desde este punto de vista, por tanto, los efectos de la reputación sobre la atracción de inversiones a la empresa se relaciona con la credibilidad que la misma ofrezca a los potenciales inversores, variable estratégica en las decisiones de inversión.

En este sentido, Greyser (1999; 179) llega a la conclusión de que un importante nivel de reputación corporativa se vincula a su vez con considerables retornos a través del valor financiero de la compañía. Según su estudio, con esta afirmación están de acuerdo el 95% de los ejecutivos británicos y el 96% de los americanos.

Por otra parte, Virgin y Qoronfleh (1999) estudian el efecto que la “capacidad de permanencia de la reputación de una empresa tiene sobre su



futuro rendimiento en el mercado de valores”. Para ello, estos autores evalúan las relaciones existentes entre la reputación de la empresa recogida en la lista anual de FORTUNE y los precios de las acciones durante el año siguiente a su publicación a lo largo del intervalo de tiempo que va de 1983 a 1996 . A partir de los resultados de este estudio pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- Las empresas situadas en los primeros diez puestos de la clasificación de reputación han experimentado revalorizaciones en el precio de sus acciones muy por encima de la media, mientras que las diez últimas sufrieron una caída cercana a los 2 puntos porcentuales.
- Asimismo, la media de los dividendos de las diez empresas con mayor nivel de reputación era mucho mayor que las diez últimas de la lista (2,1% frente al 0,2%).

A partir del trabajo de Greyser (1999; 178) se concluye que “cuando los productos o servicios de varias empresas son similares en cuanto a precios y calidades, son las respectivas reputaciones corporativas quienes frecuentemente determinan el producto o servicio adquirido por el consumidor”. Este hecho se relaciona con los planteamientos, ya apuntados anteriormente, relativos a que la reputación acumulada por parte de una firma sirve de orientación respecto a la decisión de compra, en la medida que condiciona las predicciones de calidad de los productos o servicios por parte de los consumidores (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984).

En esta línea, Nguyen y Leblanc (2001), en un trabajo realizado para los sectores del comercio, telecomunicaciones y servicios educativos, llegan a la conclusión de la extrema importancia que tiene para las empresas contar con



un elevado nivel de reputación de cara a generar fidelidad de los consumidores de sus productos o servicios.

Por otra parte, se evidencia también que el contar con un adecuado stock de reputación facilita a la empresa “**atraer y retener a buenos empleados**” (Vergin y Qoronfleh, 1999; 70), en la medida que éstos valoran positivamente los puestos de trabajo de la misma frente a los de la competencia (Fombrun y Shanley, 1990).

En este sentido, Gatewood, Gowan y Luteschalager (1993) estudian el proceso de toma de decisiones por parte de los aspirantes a ocupar puestos de trabajo y su relación con la reputación de la empresa, así como la influencia en dicho proceso de los anuncios de ofertas de empleo realizados por la organización. Las principales conclusiones indican que:

- Junto con la imagen percibida en el proceso de selección, la reputación de la empresa influye decisiva y positivamente en las intenciones potenciales de los solicitantes de empleo de ponerse en contacto con la organización para cubrir una determinada vacante.
- La información disponible por parte del potencial solicitante del puesto de trabajo, siendo en este sentido fundamental el anuncio de empleo, condiciona su valoración de la empresa y, en última instancia, su valoración de la reputación organizacional.

Lógicamente, el proceso de creación de reputación para una empresa, en la medida que, como se ha dicho con anterioridad, supone el transcurso de amplios periodos de tiempo (Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992; Barney y Hansen, 1994), genera también importantes costes para la organización ya que, “desde el punto de vista de la gerencia no hay beneficio sin coste, por lo



que las actividades de construcción de la reputación también han de ser consideradas como un coste” (Dollinger, Golden y Saxton, 1997).

Dichos costes se originan en el esfuerzo necesario para señalar a la empresa frente a sus “stakeholders” y pueden resumirse, entre otros, en el mantenimiento de relaciones públicas y vínculos con otras organizaciones, campañas publicitarias y presencia en medios de comunicación (Fombrun y Shanley, 1990; Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Deephouse, 2000; Kotha, Rajgopal y Rindova, 2001; Lewis, 2001).

**Tabla 3.2. Algunos beneficios recogidos en la literatura asociados a niveles elevados de reputación corporativas.**

BENEFICIO ASOCIADO	APORTACIONES EN LA LITERATURA
Establecimiento de posibles alianzas o “joint ventures”	Michelet (1992); Dollinger, Golden y Saxton (1997); Baden-Fuller y Hwee (2001); Baden – Fuller, C; Ravazzolo, F Y Schweizer, T. (2000); Kotha, Rajgopal y Rindova (2001)
Posibilidad de atraer potenciales inversores	Fombrun y Shanley (1990); Greyser (1999); Virgin y Qoronfleh (1999)
Incremento de ventas, cuota de mercado y fidelidad de los consumidores	Shapiro (1982); Shapiro (1983); Allen (1984); Greyser (1999); Nguyen y Leblanc (2001); Yoon et al (1993)
Atraer y retener a buenos empleados	Fombrun y Shanley (1990); Gatewood, Gowan y Luteschalager (1993); Vergin y Qoronfleh (1999)
Refuerzo de la política de comunicación de la empresa (credibilidad)	Yoon et al (1993); Herbig et al (1994)

**Fuente: Elaboración propia**



## **CAPÍTULO 4. EL PAPEL DE LA REPUTACIÓN EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS Y LA EMPRESA HOTELERA.**

En este capítulo vamos a tratar de poner de manifiesto la importancia que el recurso intangible reputación juega específicamente en el ámbito del sector servicios, dadas la característica de intangibilidad de la oferta, así como la imposibilidad que se les plantea a los consumidores de evaluar, previamente al consumo, las características de la misma.

Finalmente abordaremos las circunstancias específicas del sector turístico y, más concretamente, de las empresas hoteleras, ámbito en el que desarrollamos el trabajo empírico de esta investigación. Ello se justifica, como veremos, en la medida que este subsector está afectado por una fuerte dinámica de cambios que hacen, si cabe, aún más trascendente el papel que puede jugar la reputación en la competitividad de las empresas.

### **4.1. EL PAPEL DE LA REPUTACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS.**

Como ya se ha indicado en el capítulo anterior, la reputación cobra importancia estratégica para la competitividad de la empresa en la medida que ésta opere en mercados caracterizados por presentar información imperfecta y asimétrica (Klein y Leffer, 1981; Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984; Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Rao, 1994), es decir, en aquellos en los que los jugadores “no están equitativamente informados acerca de los parámetros que definen las funciones de pago, así como posibles estrategias del conjunto de competidores” (Weigelt y Camerer, 1988; 443).

En este tipo de mercados es importante poner de manifiesto las dificultades a las que se enfrentan los consumidores para determinar las utilidades derivadas de la experiencia de consumo, en la medida que la calidad



del producto / servicio únicamente puede ser contrastada tras el consumo mismo.

En este sentido, Weigelt y Camerer (1988; 448), retomando el trabajo de Nelson (1970), distinguen dos grandes categorías de productos en función de si los consumidores tienen o no capacidad para determinar las características relevantes de los mismos antes de su consumo:

- Productos “de búsqueda”. Las características relevantes de los mismos son en su mayoría conocidas con carácter previo a ser consumidos.
  
- Productos “de experiencia”. En este caso las características relevantes de los mismos sólo pueden ser conocidas por parte de los consumidores una vez que se ha llevado a cabo la experiencia de consumo. Es fácil advertir que los mercados de servicios se encuadran en esta categoría en la medida que “la evaluación preconsumo de la calidad del servicio es vaga e imparcial” (Weigelt y Camerer, 1988; 450).

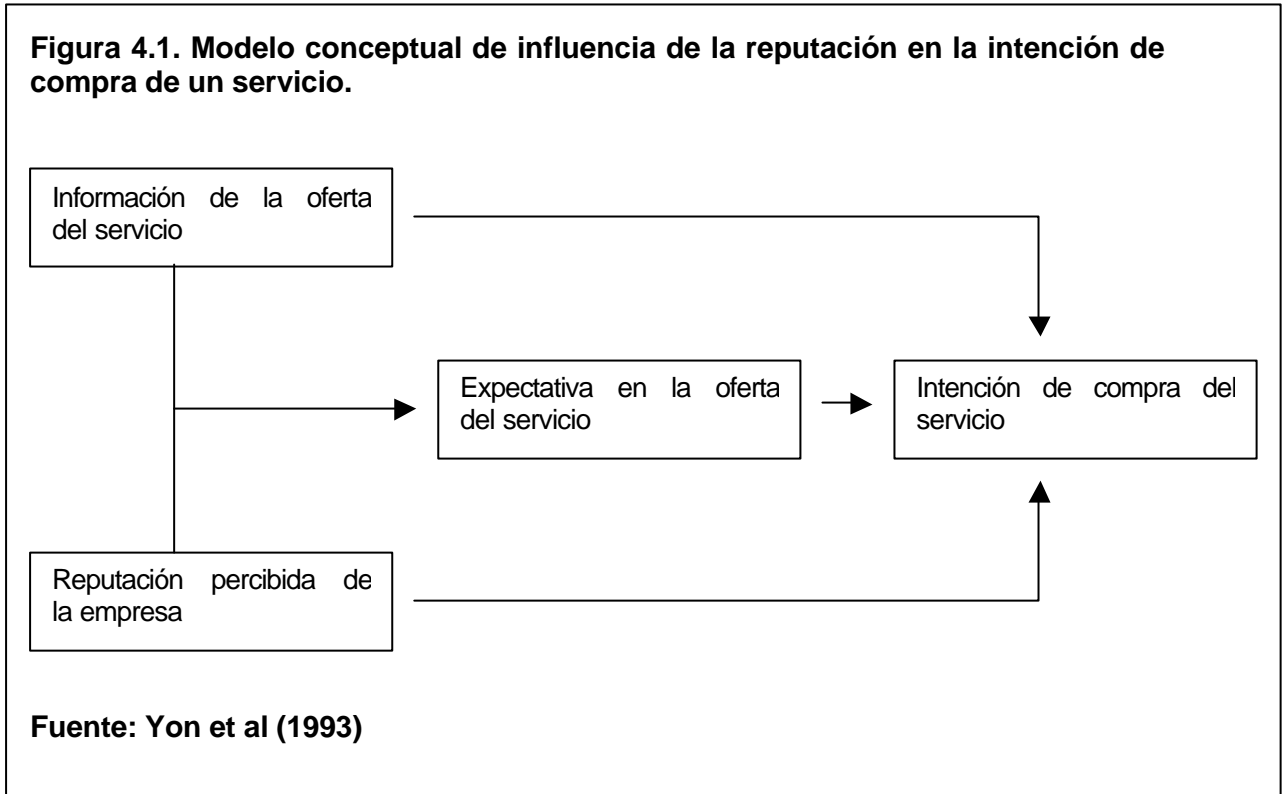
En este sentido, Yon et al (1993) analizan la importancia de la reputación percibida de la empresa en la intención de compra de un determinado servicio, en la medida que contribuye a determinar, junto con la información disponible respecto a la oferta del mismo, las expectativas de compra de los consumidores (ver figura 4.1.).

Esta característica de intangibilidad de los servicios hace difícil transmitir a los consumidores las características de los mismos (Nguyen y Leblanc, 2001). Por ello, se han planteado distintas aproximaciones para tratar de determinar los “mecanismos de señalización” utilizados por las empresas de





cara a poner de manifiesto los niveles de calidad de dicho servicio en este tipo de mercados.



Entre ellas, Klein y Leffer (1981; 634), en lo que constituye un trabajo seminal en esta área de investigación, plantean un modelo competitivo en el que “todos los consumidores en un mercado pueden usar el precio, dadas sus estimaciones de costes de producción, como un indicador de la prima de precio de la empresa, así como de la calidad anticipada del output ofrecido por la organización”.

Sin embargo, este mecanismo señalizador de la calidad de la variable precio, según el cual aquellos productos / servicios de mayor calidad se ofrecerían a precios mayores, no es entendible sin la presencia de un periodo previo de creación de reputación asociada a la empresa. Es en este sentido, en el que Shapiro (1982) afirma:



“Una empresa que elige entrar en un segmento de mercado de alta calidad, debe inicialmente invertir en su reputación a través de la producción de mercancías de ese nivel de calidad. Durante este periodo, la empresa debe vender por debajo del coste de producción, no pudiendo elevar los precios para situarlos en los niveles asociados a alta calidad, hasta que su reputación sea establecida”.

Este papel del precio es incluido por Fombrun y Shanley (1990; 237) en el conjunto de lo que denominan “señales de mercado”, configuradoras de la reputación corporativa, en el sentido de que “presentan información acerca de las actividades actuales de las empresas, resultados y expectativas futuras”.

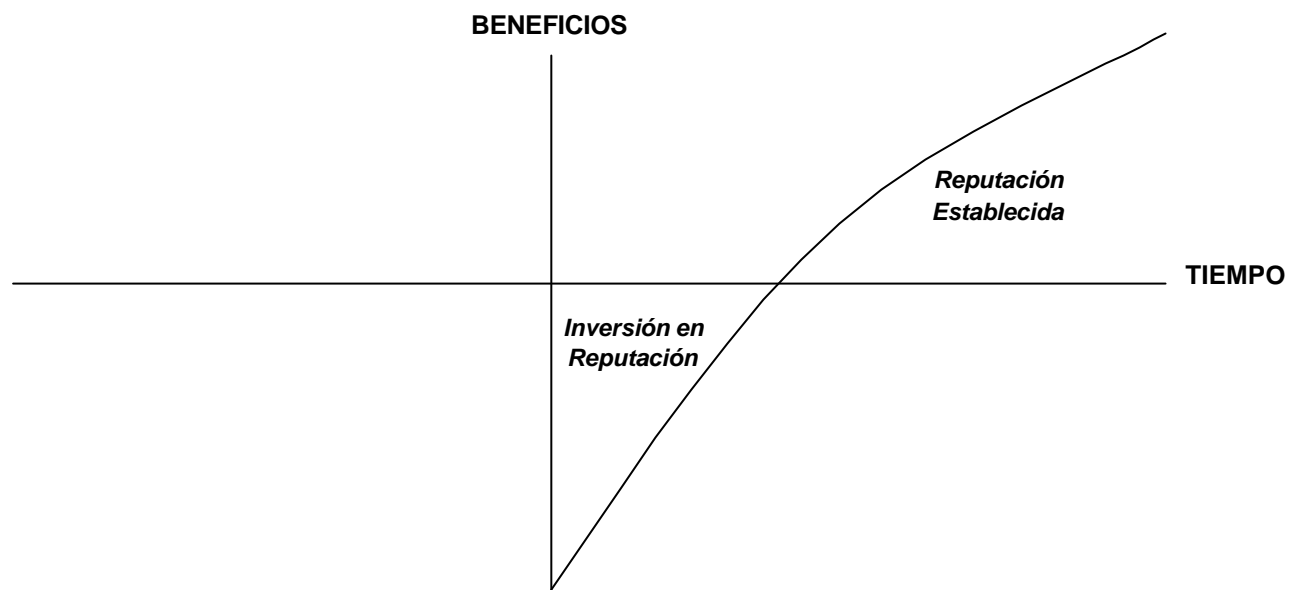
Lo anterior es coherente con el hecho, ya comentado en la primera parte de este trabajo (capítulo 1), relativo a la necesaria distinción que ha de realizarse entre el flujo de inversiones y el fondo de recursos acumulado y disponible en un momento dado en la empresa. En este sentido, llegar a contar por parte de la empresa con un determinado stock de reputación y, por consiguiente, poder aprovecharse de los correspondientes diferenciales de precios implicaría períodos de tiempo relativamente grandes realizando *inversiones – flujo* en dicho recurso, no siendo frecuentemente posible comprimir este período de tiempo, so pena de incurrir en “deseconomías de compresión del tiempo” (Dierickx y Cool, 1989). Este fenómeno queda reflejado en la figura 4.2.

Lógicamente, existirían incentivos por parte de las empresas que no cuentan con un nivel de reputación ajustado a los niveles de precios de alta calidad, a fijar precios de ese estándar. No obstante, desde un punto de vista competitivo dinámico, aquellas empresas que produzcan a niveles de calidad



bajos y fijen precios de “alta calidad” acabarían por ser expulsadas de los mercados (Klein y Leffer, 1981).

**Figura 4.2. Relación entre inversión en reputación y beneficios obtenidos por la empresa.**



**Fuente: Shapiro (1983)**

Siguiendo a Weigelt y Camerer (1988), ello sería así en la medida que, una vez que los consumidores contrasten la calidad del servicio tras la experiencia de consumo, las empresas que hayan optado por acumular ganancias a corto plazo fijando precios superiores a sus niveles de calidad, haciendo uso de sus superiores niveles de información, verían dañada su reputación y consecuentemente sus ganancias a largo plazo. Por todo ello, finalmente es de esperar que únicamente las empresas productoras de servicios de alta calidad opten por fijar precios elevados (Allen, 1984).

Por tanto, como se plantea en el trabajo de Standfird (2000), una vez consolidados unos adecuados niveles de reputación, las empresas

beneficiarias podrían acceder a primas de precio, las cuales serían asumidas por los consumidores en base a la mayor probabilidad de disfrutar de una experiencia de consumo satisfactoria en las empresas con mayores niveles de reputación.

En efecto, en la medida que la empresa oferente del servicio posea unos importantes niveles de reputación, se reduciría el riesgo de compra por parte de los consumidores potenciales, lo cual le da a la empresa en cuestión una ventaja competitiva respecto de empresas competidoras que ofrezcan el mismo servicio pero que disfruten de unos menores niveles de reputación (Barney y Hansen, 1994). Finalmente, lo anterior redundará en la posibilidad que se le plantea a la empresa de establecer una prima de precio en base al plus de “confianza” o “garantía” aportado al consumidor respecto a las características del servicio.

Por el contrario, unos menores niveles de reputación incrementarán el riesgo asociado al consumo del servicio, lo cual forzará a la empresa oferente a disminuir sus niveles de precios para compensar la “falta de garantías” ofrecidas al consumidor potencial.

### **Reputación y diferenciación en el sector servicios**

No es posible entender la importancia de la reputación en el ámbito del sector servicios sin asociarla a la creciente necesidad que las empresas integradas en dicho sector tienen de acometer estrategias de diferenciación. En efecto, en la actualidad se vienen constatando aspectos como una creciente complejidad y globalización de los mercados, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos / servicios, niveles crecientes de liberalización sectorial, irrupción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, descentralización estructural, etc.



Conjuntamente y a raíz de buena parte de los fenómenos anteriores, se pone de manifiesto una pérdida en los niveles de fidelidad que los clientes han venido demostrando respecto de los productos / servicios tradicionales, lo cual erosiona el potencial competitivo de las empresas, ya que “a medida que la fidelidad a la marca aumenta, se reduce la vulnerabilidad de la base de clientes a las acciones de la competencia” (Aaker, 1994; 10).

Abundando en lo anterior, y siguiendo a Grant (1995; 253), “los aspectos de la diferenciación son especialmente importantes en aquellos productos o servicios cuyas cualidades y rendimiento son difíciles de comprobar en el momento de la compra”, es decir en lo que hemos denominado anteriormente “productos de experiencia”, entre los cuales podemos incluir al conjunto del sector servicios.

En este sentido, el aumento del valor comercial gracias a la reputación, a través de la creación de ventajas en diferenciación, constituye para Villafañe (2001) una de las principales virtudes de este recurso intangible dado que es una herramienta muy eficaz para combatir el peor mal de nuestro tiempo que, en lo referente a los mercados, es la indiferenciación, constituyéndose también en un importante factor de fidelización emocional de los clientes.

Por ello, siguiendo a Nguyen y Leblanc (2001), dadas las especiales dificultades que las empresas del sector servicios tienen en asociar la reputación corporativa con el servicio ofertado, a causa de la intangibilidad del mismo, dichas organizaciones deberían esforzarse especialmente en tratar de convertir “lo intangible en tangible”, a través de la creación de argumentos positivos asociados al consumo del servicio y fácilmente discernibles por los consumidores. Entre ellos podrían distinguirse el contacto personal, el entorno en el que el servicio se presta, etc.



Lo anterior convierte en estratégicas las inversiones en marketing y comunicación efectuadas por parte de las empresas, en general para el conjunto de los sectores económicos, y especialmente en lo se refiere a las empresas del sector servicios (Weigel y Camerer, 1988; Kotha, Radjgopal y Rindova 2001).

En este sentido, los esfuerzos publicitarios y de comunicación vendrían a ser una más de las señales enviadas por las empresas de cara a consolidar niveles de reputación elevados a través de lo que Fombrun y Shanley (1990) denominan “visibilidad en los medios de comunicación”. No obstante, ello no debe hacer olvidar que “los medios de comunicación no sólo actúan como vehículos publicitarios y espejos de la realidad reflejada por las acciones de las empresas, sino que además se comportan como agentes activos en la generación de información” (Fombrun y Shanley, 1990; 240). Por ello, varios trabajos recientes tratan de utilizar la cobertura realizada por los medios de comunicación de las diferentes empresas como elemento a partir del cual realizar las evaluaciones de reputación (Deephouse, 2000; Kotha, Radjgopal y Rindova 2001).

En relación con lo anterior, Deephouse (2000; 1097) distingue las siguientes fuentes de generación de información susceptible de contribuir a generar reputación a través de su presencia en los medios de comunicación:

- Información reflejada de manera consciente y planificada en los medios de comunicación a través de los comunicados de prensa de las empresas.
- Información vertida por los stakeholders (opiniones emitidas de manera individual, evaluaciones realizadas por la administración pública o agencias especializadas, etc.).



- Noticias elaboradas por los propios medios de comunicación a través de los periodistas, columnistas y editores.

Por otra parte, Kotha, Radjgopal y Rindova (2001), en una investigación llevada a cabo para empresas que desarrollan actividades de internet, tratan de determinar la relación existente entre las acciones de marketing emprendidas por las empresas, así como la cobertura realizada por los medios de comunicación, y determinadas variables de competitividad de las mismas, en la medida que ambas pueden contribuir a generar reputación corporativa. Entre otros aspectos, concluyen que:

- Las inversiones en reputación a través de acciones de marketing generan impactos positivos tanto en el resultado económico, como en el crecimiento de las ventas y el valor de la empresa en los mercados de capitales
- La exposición en los medios de comunicación se relaciona asimismo positivamente con el incremento de ventas y el valor de las acciones de la organización, aunque los autores reconocen la imposibilidad de demostrar la ambigüedad causal de la relación.

Esta tendencia a invertir en marketing y comunicación como elemento que contribuye a señalar la calidad de los productos / servicios será mayor en los casos de aquellos oferentes de productos / servicios de alta calidad (Shapiro, 1983; Allen, 1984; Weigel y Camerer, 1988; Kotha, Radjgopal y Rindova, 2001), en la medida que “si los consumidores están más predispuestos a repetir la compra de productos de alta calidad frente a los de calidad baja, las ventas iniciales tendrán más valor para los productores de mayor calidad” (Weigel y Camerer, 1988; 448).



Esta importancia de los aspectos ligados al marketing y la comunicación en la construcción de la reputación ha hecho que la misma se haya venido estudiando desde el campo del marketing bajo la rúbrica de valor de marca (Nguyen y Leblanc, 2001). Siguiendo a Aaker (1994; 18), “el valor de marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía”.

Esta perspectiva de la reputación, entendida como valor de marca, refuerza el planteamiento que realizábamos al principio de este epígrafe, según el cual dicho recurso constituye un valor de importancia creciente en el contexto de competitividad empresarial actual, en la medida que “existen signos referentes a que el proceso de construcción de las marcas se ha erosionado, los niveles de fidelidad han disminuido y el aspecto que se ha convertido en más relevante es el precio” (Aaker, 1994; 10).

Junto a lo anterior, un valor de marca sólido permite aprovecharse de importantes ventajas en las iniciativas estratégicas de extensión de marca, en la medida que posibilita reducir las incertidumbres asociadas a su resultado futuro, así como disminuir los costes asociados a la introducción (Caruana, 1997).

Dada la importancia que, desde el punto de vista teórico y como se ha recogido en el capítulo anterior, presenta la reputación para la competitividad de la empresa, diversos trabajos empíricos han tratado de poner de manifiesto este hecho, siendo el índice de reputación del FORTUNE el instrumento analítico más utilizado (Fombrun y Shanley, 1990; Srivastava et al, 1997; Virgin y Qoronflech, 1998).

No obstante, pese a la trascendencia que dicho recurso parece tener en las empresas del sector servicios, pocos han sido los trabajos que se han





aproximado de manera específica a analizar las implicaciones que su gestión presenta en los distintos subsectores del sector terciario. Entre esas escasas aproximaciones, cabe destacar algunas en relación con los siguientes sectores (ver tabla 4.1.):

- El sector asegurador y de servicios financieros (Yoon et al, 1993; Ferguson et al, 2000).
- El sector bancario (Deephouse, 2000).
- Sector de nuevas tecnologías, Internet y comercio electrónico (Standfird, 2001; Khotha et al, 2001).
- Sector de instituciones de formación (Baden - Fuller et al, 2000; Baden - Fuller et al, 2001).
- Sector del comercio al por menor, las telecomunicaciones y la enseñanza. Asimismo (Nguyen y Leblanc, 2001).

Del análisis que hemos venido realizando hasta el momento en el presente capítulo podemos extraer, a nuestro juicio, dos conclusiones preliminares:

- a) La reputación es un recurso extremadamente importante de cara a la definición de los niveles de competitividad de las empresas del conjunto de sectores económicos, aunque resulta especialmente relevante en lo que a las empresas del sector servicios se refiere, debido a su marcado carácter de “intangibilidad”, lo que los convierte en “productos de experiencia” (Nelson, 1970; Weigelt y Camerer, 1988). Pese a ello, el volumen de trabajos científicos relacionados con la medición y las consecuencias para la competitividad de la reputación corporativa en las empresas del sector servicios resulta escaso e incipiente.



b) A pesar de la creciente importancia económica y social del sector turístico, tanto cualitativa como cuantitativa, no se han llevado a cabo estudios específicos, ni de medición ni de análisis de la importancia estratégica de la reputación, tanto de manera general para el conjunto del sector, como más específicamente para la empresa hotelera. En el epígrafe siguiente trataremos de poner de manifiesto lo importante que resulta llenar este vacío.

**Tabla 4.1. Algunos hallazgos en torno al papel de la reputación en subsectores del sector servicios**

SUBSECTOR	AUTORES	HALLAZGOS
Finanzas - Seguros	Yoon et al (1993)	La reputación influye en la intención de compra y condiciona la política de comunicación
	Ferguson et al (2000)	La reputación contribuye a la conformación de grupos estratégicos en el sector.
Escuelas de negocios	Baden-Fuller y Hwee (2001) y Baden – Fuller, C; Ravazzolo, F y Schweizer, T. (2000)	La reputación de las empresas del sector sirve de apoyo a las estrategias de internacionalización
Banca	Deephouse (2000)	La reputación medida en términos de cobertura (positiva o negativa) en los medios de comunicación genera mejoras en el resultado económico
Comercio electrónico - INTERNET	Standfird (2001)	La reputación negativa condiciona a las empresas del sector a bajar sus niveles de precios
	Khotha et al (2001)	Las actividades dirigidas a generar reputación para la organización (marketing, presencia en medios de comunicación y “joint ventures”) condicionan su competitividad
Comercio al por menor, telecomunicaciones y enseñanza	Nguyen y Leblanc (2001)	La reputación corporativa condiciona fuertemente las estrategias de fidelización

**Fuente: Elaboración propia**



## 4.2. LA REPUTACIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HOTELERA.

### Sector turístico: Importancia actual y perspectivas futuras

Sin duda alguna, la actividad turística tiende a consolidarse como el sector de actividad más importante y con más futuro del escenario económico internacional. Los incrementos de renta y del nivel de vida, la liberación del tiempo de ocio y el desarrollo de los transportes son razones que, entre otras, se encuentran sin duda tras este fenómeno (Müller, 2001; Olsen; 2001; Uriel et al, 2001; OMT, 1998).

En este sentido, la evolución del turismo internacional ha registrado un crecimiento ininterrumpido a lo largo del tiempo desde los años 50, aunque éste se ha visto modulado en función de los sucesivos períodos de auge y recesión económica.

**Tabla 4.2. Evolución del turismo internacional**

Año	Nº turistas (millones)	% incremento
1950	25	
1960	69	176,00%
1965	113	63,77%
1970	166	46,90%
1975	222	33,73%
1980	288	29,73%
1985	330	14,58%
1990	456	38,18%
1995	564	23,68%
2000	697	23,58%
2001	693	-0,57%

**Fuente: (OMT, 1998 y 2002).**

Las principales rasgos de esta evolución, pasada, presente y futura pueden resumirse en las siguientes conclusiones (OMT, 1998 y 2002):



- a) Desde los años cincuenta hasta la década de los ochenta, se registra un fuerte período expansivo, en el que el número de viajes internacionales en el ámbito mundial se duplicó cada diez años aproximadamente.
  
- b) A partir de la década de los ochenta, el mercado turístico alcanza un mayor grado de madurez, caracterizándose por un crecimiento más lento de la demanda y por un exceso de oferta. Así las tasas de crecimiento en los dos lustros de la pasada década han sido similares, situándose en el 23% (ver tabla 5.2.), lo cual da idea del gran potencial de crecimiento del sector, a pesar de encontrarse inmerso en su etapa de madurez.
  
- c) En relación con el momento presente, el escaso retroceso registrado en el número de turistas para el año 2001 pese a la crisis del once de septiembre (tan sólo el 0,57%), viene a demostrar según la OMT (2002) la gran resistencia y estabilidad del sector. Asimismo, en la primera parte del año 2002 han resultado evidentes los síntomas de recuperación. La situación de los tipos de interés en niveles bajos y estables, el control de la inflación, la mejora en los niveles de confianza de los consumidores y los niveles relativamente bajos de los productos básicos son otras tantas razones que permiten pensar en una evolución positiva a corto plazo.
  
- d) De cara al futuro, y según previsiones de la OMT, el turismo seguirá creciendo y su aportación a la economía irá ligada al crecimiento de la misma, de tal manera que para el año 2010 se estima que viajarán más de 1000 millones de turistas a nivel



internacional, que se convertirán en 1602 millones en el año 2020. Esta actividad económica permitirá generar unos ingresos, respectivamente, de 621000 millones y 2 billones de dólares.

**Tabla 4.3. Principales destinos turísticos en función del volumen de ingresos**

País	Ingresos (mill. \$)	Cuota mercado (%)
EE.UU	72300	15,6
España	32900	7,1
Francia	29600	6,4
Italia	25900	5,6
China	17800	3,8

**Fuente: (OMT, 1998 y 2002).**

En lo que respecta al mercado turístico español, según datos de la OMT(1998 y 2002), España constituye el segundo destino mundial, por detrás tan sólo de Francia en lo que a número de turistas recibidos se refiere (ver cuadro 4.4.) y siendo superado únicamente por EE.UU. en función de los ingresos percibidos (ver cuadro 4.3). La cuota de mercado turística de España asciende a un 7,1%.

Siguiendo a diversos autores (Uriel et al, 2001; Cuadrado y Arranz, 1996; Hidalgo, 1996; Vera y Marchena, 1996), la relevancia económica del turismo en España se constata, entre otros, a través de lo siguientes hechos:

- Amplísimo saldo positivo de la balanza de ingresos y pagos turísticos, que contribuye a financiar las principales partidas deficitarias de la balanza de pagos española.



- Aportación al Producto Interior Bruto, tanto de manera directa como inducida, a través de los correspondientes efectos de arrastre
- Aportaciones a generación de empleo, en la medida que se trata de una actividad intensiva en factor trabajo.

**Tabla 4.4. Evolución de los principales destinos turísticos a nivel internacional (millones de turistas recibidos)**

Año 1950		Año 1970		Año 1991		Año 2001	
EE.UU.	55,48	Italia	141,89	Francia	55,73	Francia	76,5
Canadá	36,48	Canadá	141,84	EE.UU.	42,72	España	49,5
Italia	35	Francia	133	España	35,34	EE.UU.	45,5
Francia	30,51	España	132,26	Italia	26,84	Italia	39
Suiza	19,03	EE.UU.	131,67	Hungría	21,86	China	33,2

**Fuente: (OMT, 1998 y 2002).**

### Efectos positivos del turismo

El desarrollo de la actividad turística presenta evidentes efectos positivos desde el punto de vista del crecimiento económico (Hidalgo, 1996; Uriel et al 2001). Dichos efectos, siguiendo a Uriel et al (2001; 401), se concretan a través de tres vías principales:

- a) “El turismo proporciona divisas que pueden utilizarse para importar bienes de capital que aumenten la frontera de posibilidades de producción de la economía, llevando al crecimiento económico.
- b) El turismo refuerza la eficiencia por medio del aumento de la competencia de las empresas turísticas domésticas y las de otros destinos turísticos.



- c) El turismo facilita el aprovechamiento de economías de escala en algunas empresas”.

Por otra parte, la corriente o flujo de divisas hacia el área de destino turístico no sólo constituye una importante fuente de ingresos para aquellas empresas o personas vinculadas directamente con la actividad turística, sino que también beneficia al resto de sectores de la economía a través del efecto multiplicador de la renta generado a partir de las interdependencias existentes entre los distintos sectores económicos (OMT, 1998).

No obstante, atendiendo por ejemplo al planteamiento del Consejo de la Unión Europea (2002; 1), los efectos beneficiosos que el turismo puede aportar al futuro del viejo continente van más allá de la simple mejora de los niveles de crecimiento económico, de tal manera que se expresa la confianza en que la mencionada actividad permita “ayudar a conseguir un alto nivel de empleo y bienestar social, un crecimiento sostenible, una mejor calidad de vida y una mejor integración europea, así como una mayor cohesión económica y social, y favorecer así considerablemente la consecución de los objetivos de la convergencia”.

Este conjunto de efectos socioeconómicos positivos que el desarrollo de la actividad turística en una determinada zona lleva aparejados no deben hacer olvidar, sin embargo, los potenciales impactos que del desarrollo incontrolado de la actividad pueden generarse. En este sentido es de destacar que se ha “incrementado de forma muy significativa la presión sobre el medio ambiente y los recursos naturales” (Díaz, 1996), lo cual ha provocado la aparición, a su vez, de multitud de metodologías, instrumentos y estrategias de cara a garantizar la sostenibilidad de los modelos turísticos (Bosch et. al, 1998; Ludevid, 2000; Gutiérrez y García 2001).



## Dinámicas actuales de cambio en la actividad turística

En los últimos años se vienen constatando en el ámbito del sector turístico a nivel internacional una serie de dinámicas, tanto cuantitativas como cualitativas, que han llevado a plantear a diversos autores la aparición de una “nueva era del turismo” (Fayós – Solá, 1994).

Estos cambios, que como veremos demandarán importantes adaptaciones estratégicas a las empresas hoteleras, pueden resumirse en dos grandes tipos (Müller, 2001; Olsen; 2001; Uriel et al, 2001; OMT, 1998): cuantitativos y cualitativos.

Por un lado, se prevé la aparición de **cambios cuantitativos** que pueden no afectar a todas las áreas por igual, ya que existen destinos emergentes con gran potencial turístico que irán obteniendo una mayor cuota de mercado con el paso del tiempo.

Junto a estos cambios de carácter cuantitativo, se prevé asimismo la aparición de **cambios cualitativos**, que surgirán a partir de una mayor experiencia del turista y de un aumento de la información sobre los destinos turísticos, originado por la cada vez mayor influencia de los medios de comunicación, existencia de campañas publicitarias, que aumentan el conocimiento del usuario para comparar regiones de destino y elegir entre ellas las que mejor se ajusten a sus preferencias y expectativas. Además de todo ello, hay que añadir la aparición de:

- Nuevas exigencias turísticas condicionadas por cambios sociodemográficos: disminución de productos orientados a jóvenes, aparición de paquetes dirigidos a mujeres y tercera edad y ofertas especializadas en turistas de mediana edad (mayores de 40 años).





- Nuevas características del turista: mayor capacidad de gasto, mayor valoración de la calidad del servicio, disposición de más tiempo libre, más experiencia y grado de exigencia.
- Mayor segmentación de la demanda por nuevas motivaciones: negocios, salud, deportes, etc.
- Surgimiento de un nuevo tipo de turismo más espontáneo e independiente, que demandará “productos “a medida”, perdiendo ritmo el turismo exclusivamente de sol y playa, ya que “el turismo de masas no va a poder seguir desarrollándose al margen de la cultura y del entorno donde es acogido, como ocurriera antaño” (Uriel et al, 2001; 328).
- Introducción de las Nuevas Tecnologías de la información en el sector, lo que posibilita la aparición de innovaciones en el conjunto del entorno organizativo y de gestión, la generalización de sistemas de reservas informatizadas y la aparición de nuevas posibilidades de negocio.

Todo ello hace que la actividad turística se encuentre, tras varias décadas de rápido crecimiento cuantitativo, en una encrucijada clave, “donde las cuestiones de rentabilidad privada y social son cada vez más perentorias y exigen el logro de competitividad en productos y regiones turísticas en un contexto de creciente preocupación por los impactos sociales, económicos y medioambientales del turismo” (Fayós – Solá, 1994; 5).

Lo anterior, además, siendo el turismo una “industria de servicios especializada en un producto especialmente complejo”, (...)“dependiente de una oferta extremadamente fragmentada”, (...) “cuyos clientes están sujetos a influencias psicológicas y sociales y a sensibilidades personales y reacciones



inmediatas”, (...) “careciendo de una identidad sectorial clara” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Este conjunto de dinámicas de cambio hace que las empresas turísticas en general, y las hoteleras en particular, se enfrenten a una serie de retos de cara al futuro, tales como la “integración empresarial y la cooperación, la formación de sus recursos humanos y la adaptación de las nuevas tecnologías de la información, todos ellos en la línea de rentabilizar los recursos y capacidades de los establecimientos hoteleros y propiciar ventajas competitivas sostenibles, a las que se confía el futuro de esta actividad” (Monfort, 1995; 52). Analicemos este aspecto de manera un poco más detenida.

### **La empresa hotelera**

La creciente importancia que la actividad turística ha venido registrando a nivel internacional, puesta de manifiesto en el epígrafe anterior, se refleja también en el nivel de desarrollo adquirido por el tejido empresarial que ha servido de soporte a dicho crecimiento.

En este sentido, “(...) la profesionalización de la dirección de empresas turísticas constituye una clave de este crecimiento. Las empresas turísticas actuales han sumado al enfoque turístico tradicional las nuevas técnicas de dirección y organización de empresas” (Camisón, 1996).

Dentro del amplio concepto de empresas turísticas pueden incluirse multitud de organizaciones que, siguiendo a la OMT (1998; 49), ofrecerían un “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo”. Dentro de este concepto se incluirían una amplia diversidad de actividades, todas ellas dirigidas a satisfacer el conjunto de necesidades que experimenta el turista en el lugar de destino. Entre estas, pueden destacarse:



- Alojamiento
- Alimentación.
- Transporte.
- Ocio, cultura, actividades deportivas.
- Compras.
- Otros.

Al conjunto de empresas que realizan todo este conjunto de actividades podríamos unir las agencias de viaje que, si bien técnicamente llevan a cabo una labor de mediación entre oferta y demanda, formando su beneficio industrial parte de la economía nacional del país de origen del turista, existe consenso en incluirlas en el ámbito de las empresas del sector turístico.

Dentro de las empresas turísticas destacan las “empresas de hostelería” que pueden definirse como las integrantes del “sistema comercial compuesto de bienes materiales e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso y alimentación de los usuarios fuera de su domicilio” (OMT, 1998).

Las empresas de hostelería suelen dividirse a su vez en dos tipos:

- Aquellas que ofertan el “producto alojamiento”, para referirse a las cuales se suele utilizar el término “oferta básica”, y que pueden ser divididas entre empresas hoteleras y extrahoteleras.
- Aquellas que ofrecen los productos o servicios de restauración, las cuales se suelen incluir en la llamada “oferta complementaria”, junto con el conjunto de servicios en destino añadidos a la estancia (excursiones, museos, etc).



Centrándonos en la empresa hotelera, esa mejora de la gestión y profesionalización a la que hacíamos alusión anteriormente para el conjunto de las empresas turísticas, se ha venido haciendo bastante patente, de tal manera que, siguiendo a la OMT (1998; 86):

*“A medida que el mercado se fue expandiendo, debido fundamentalmente a los avances tecnológicos del transporte, empezaron a aparecer las grandes cadenas que conocemos hoy día, que introdujeron nuevas formas de gestión, como las franquicias, permitiendo su presencia en distintas regiones mundiales”*

No obstante, como también reflejábamos con anterioridad, el sector turístico está atravesando por unas dinámicas de cambio, las cuales tenderán a hacerse más profundas en el futuro, que exigirán del tejido empresarial hotelero adaptaciones adecuadas a las nuevas realidades, so pena de ser expulsadas de los mercados (OMT, 1998; Müller, 2001; Olsen; 2001; Uriel et al, 2001).

Entre las causas más importantes de estas dinámicas de cambio, Olsen (2001) destaca la evolución que va a producirse en las relaciones de poder existentes entre la oferta y demanda hoteleras. En este sentido, se habla de que la empresa hotelera del futuro habrá de hacer frente a un nuevo tipo de turista, más “efímero e irreverente” en lo que se refiere a la lealtad respecto de las empresas, que tratará de elegir la que se halle mejor posicionada en lo que a la generación de valor para el consumidor se refiere.

Se tratará de un turista más racional, informado y deseoso de vivir experiencias más complejas respecto del cual será “más difícil conocer lo que realmente está demandando y, consecuentemente, plantearle una oferta suficientemente interesante” (Olsen; 2001; 210).



Junto a ello, en el caso de destinos turísticos maduros como el español, se detecta la creciente influencia de los touroperadores en los canales de comercialización de productos turísticos, lo cual ha traído aparejado la aparición vigorosa de la oferta extrahotelera que abarata la estancia y constituye una fuente añadida de competencia para la empresa hotelera (Monfort, 1995).

La consecuencia global de todo ello para la empresa hotelera será que se verá impelida a enfrentarse a un entorno mucho más competitivo, en el que la especialización, internacionalización y globalización de los mercados será la nota predominante.

En este sentido, autores como Monfort (1995) o Camisón (1996) plantean como gran opción estratégica para el futuro de la empresa hotelera, en especial la española, reconducir el planteamiento tradicional vigente de búsqueda de *ventajas comparativas*, basadas en unas condiciones naturales benignas y la competencia vía precios, hacia otro, basado en sus recursos y capacidades internas, que generen *ventajas competitivas* en función del siguiente planteamiento (Monfort, 1995; 73):

*“La experiencia acumulada por los destinos turísticos y por los establecimientos que desarrollan su actividad en los mismos, ha alimentado la provisión de recursos y capacidades, que se construyen paulatinamente y cuya prosperidad se fundamenta en que puedan mejorar con la práctica y dependen, en gran medida, de la asunción colectiva del proceso de aprendizaje que exigen tales recursos y capacidades, circunstancias todas ellas que inciden abiertamente en la consideración de que las*



*capacidades de la empresa y las habilidades de sus trabajadores se erigen en fuentes de ventaja competitiva”*

En este sentido, se pone de manifiesto que conforme avanza el proceso de globalización turística, se produce un fenómeno de estandarización de las tecnologías de producción, estrategias de negocios, planes de marketing y estilos de dirección (Muller, 2001; 62). No obstante, aparejado con este fenómeno, se produce también un proceso de especialización de las necesidades de los turistas, lo que demanda ajustes de los productos previamente estandarizados. Por todo ello, resulta fundamental que las empresas hoteleras “presten atención a los elementos que perfilan el entorno desde una perspectiva cultural, social, económica, demográfica, educativa, científico tecnológica y financiera” (Uriel et al, 2001; 340).

#### **La importancia de la reputación en la empresa hotelera.**

El gran desarrollo reciente de la industria hotelera encuentra su razón de ser, como se ha puesto de manifiesto en el epígrafe anterior, en el aumento sostenido de la demanda turística mundial. No obstante, las respuestas positivas de la oferta hotelera a aumentos de demanda plantean la dificultad derivada de la rigidez de la oferta del sector (dadas las elevadas inversiones en capital fijo inherentes al mismo).

Lo anterior conlleva, asimismo, la exigencia de maximizar el uso de la capacidad disponible de alojamiento, lo cual es difícil de compatibilizar con la marcada estacionalidad existente en el sector, hecho que provoca frecuentes estrategias de comercialización de plazas a precios inferiores a los que garantizarían la rentabilidad y reposición de las inversiones (Uriel et al, 2001; 340).



Como consecuencia añadida de este carácter estacional de la actividad hotelera se produce también un elevado índice de discontinuidad del empleo, lo cual provoca altas tasas de rotación de los trabajadores, problema que, siguiendo a Camisón (1996; 241), “no se atenúa con la adquisición de experiencia en el sector por este personal rotativo, dado que la especificidad de los activos intangibles reposa en ciertas rutinas organizativas adquiribles únicamente en el seno de cierta organización”, con lo cual, “(...) el trabajo discontinuo conduce a una fuerza de laboral poco cualificada, escasamente entrenada y con un bajo nivel de motivación”.

Estas y otras especificidades de la industria hotelera, así como ese estado de creciente turbulencia al que van a tener que hacer frente las empresas, ha hecho que se inicien ya movimientos estratégicos en el seno del sector por parte de las empresas líderes o más proactivas, que son, a buen seguro, indicios de lo que van a constituir las tendencias básicas de su evolución futura, las cuales quedan recogidas en la tabla 4.5.

Por todo ello, la constatación que plantea Grant (1991; 116) en relación con el conjunto de sectores económicos relativa a que “en un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles, la identidad de los mismos cambia continuamente y las tecnologías para responder a sus demandas evoluciona rápidamente, una perspectiva externa a la organización no proporciona una base estable para la formulación estratégica”, parece que se hace más aplicable, si cabe, al sector turístico en general y a la empresa hotelera en particular.

En efecto, el nuevo mapa competitivo al que la empresa hotelera se está enfrentando queda caracterizado por (Fayós – Solá, 1994; OMT, 1998; Müller, 2001; Olsen; 2001):



- Una globalización económica creciente y por una consecuente internacionalización y endurecimiento de la competencia.
- Un elevado impacto sectorial de los avances en las Tecnologías de la Información, que han permitido introducir mayor flexibilidad en la creación de propuestas de viajes para segmentos específicos, facilitando la comunicación global por y reforzando las posibilidades de cooperación entre empresas.
- Sofisticación de la demanda, así como mayores niveles de exigencia.
- Aumento de los niveles de conciencia ecológica de los clientes hoteleros, lo cual les lleva a valorar positivamente las muestras de responsabilidad social de la organización.

Por ello, si la identificación y adecuada gestión de los recursos y capacidades potencialmente generadores de ventajas competitivas es crucial para el conjunto de actividades empresariales, más aún lo es en el caso de las empresas turísticas en general, y de las empresas hoteleras en particular.

En este sentido, y siguiendo a Camisón (1996; 236), “el enfoque emergente de la competitividad coloca los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa turística en su posesión de una cartera de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo, que condicionan la forma de diferenciación de cada empresa”.

En efecto, son sobre todo los activos intangibles los que, con mayor razón en el sector hotelero, pueden constituir la base para la consecución de ventajas competitivas sostenidas (Uriel et al, 2001; Camisón, 1996). Ello no invalida, lógicamente, la contribución de los activos físicos a la competitividad de la misma, aunque es cierto que “la posesión de activos físicos fácilmente





transmisibles en el mercado origina pocas ventajas competitivas sostenibles; e incluso, en el caso de activos físicos de alta tecnología, su rendimiento está afectado decisivamente por la eficacia de los subsistemas humano y organizativo de la empresa” (Camisón, 1996; 238).

**Tabla 4.5. Principales tendencias del sector hotelero**

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Soluciones novedosas como fórmula para afrontar las carencias estructurales del sector: usos alternativos de las instalaciones y ofertas fuera de temporada.</li><li>✓ Tendencias de los mercados hoteleros por áreas geográficas:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Estabilidad en Europa y Norteamérica</li><li>○ Dinamismo en Asia</li><li>○ Sudamérica sigue sin desarrollar una industria hotelera moderna</li><li>○ África: problemas socioeconómicos y políticos como condicionantes</li><li>○ Países del este: insuficiente desarrollo</li></ul></li><li>✓ Tendencias de los mercados hoteleros por categorías:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Liderazgo de los establecimientos de categoría media</li><li>○ Dificultad de los hoteles de lujo para consolidar clientela</li><li>○ Categoría baja: presencia en mercados maduros (Europa y Norteamérica)</li></ul></li><li>✓ Los mercados hoteleros maduros proseguirán su concentración en: Norteamérica, Caribe, Europa Occidental, Mediterráneo, Oceanía e Islas del pacífico.</li><li>✓ Aparición de fórmulas de integración de hoteles para su comercialización: contratos de gestión, de arrendamiento, franquicias, “joint ventures”.</li><li>✓ Diversificación, especialización e integración vertical.</li><li>✓ Introducción masiva de las Tecnologías de la Información: permiten la reducción de los costes de intermediación y la venta de productos turísticos individualizados.</li><li>✓ Estrategia empresarial orientada a la calidad, marketing e imagen de marca.</li></ul>
--

**Fuente: Uriel et al (2001).**



En esta línea, tanto Uriel et al (2001) como Camisón (1996) destacan el papel que puede jugar el recurso intangible reputación en la generación de ventajas competitivas para la empresa hotelera, en un escenario tan complejo y turbulento como el que hemos venido dibujando en este epígrafe. Y ello, tanto para el caso de las “marcas fuertes, unidas a consorcios hoteleros internacionalizados”, como para la “hotelería independiente que se aproxima a consorcios de marketing”, como para “aquellos hoteles que atiendan un mercado local, relacionado con un prestigio social ligado al uso de sus instalaciones” (Uriel et al, 2001; 339).

En este contexto, un stock de reputación bien gestionado por parte de la empresa hotelera podría ser una herramienta estratégica de primer orden, de cara a responder a las amenazas del entorno en el que la misma ha de desarrollar actualmente su actividad y, sobre todo, de cara al futuro próximo. En este sentido, se pueden apuntar las siguientes evidencias:

- a) En un contexto en el que los clientes van a ganar progresivamente poder en su relación con las empresas hoteleras (Olsen, 2001), una de las claves competitivas de éstas se asienta en su capacidad para establecer mecanismos de fidelización de la clientela (Oreja, 1993 y 1995), a través de la diferenciación competitiva y la exclusividad. En este sentido, diversos trabajos ponen de manifiesto la capacidad que la reputación presenta de cara a establecer relaciones de fidelidad con los consumidores (Greyser, 1999; Nguyen y Leblanc, 2001), en la medida que garantiza predicciones positivas de la calidad de los productos o servicios en comparación con los de la competencia (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984). Estas relaciones de fidelidad van a estar crecientemente influidas, además, por el grado de adecuación de la oferta hotelera, no sólo a determinados niveles de calidad del



servicio, sino a las demandas de responsabilidad social y ambiental por parte de los clientes (Bosch et. al, 1998; Ludevid, 2000; Gutiérrez y García 2001).

- b) Por otra parte, se detectan crecientes niveles de competencia en las cadenas de comercialización de productos turísticos donde, como hemos dicho, los tour operadores se muestran como agentes con un alto poder de negociación, a partir del cual tratan de cercenar los márgenes de valor obtenidos por la empresa hotelera. Por ello, las estrategias de cooperación y concentración se muestran como especialmente eficaces para hacer frente a este nuevo contexto competitivo (Monfort, 1995). Para acometer dichas estrategias, contar con niveles adecuados de reputación resulta un elemento clave, en la medida que posicionaría a la empresa en mejores condiciones de afrontar las posibles alianzas (Michelet, 1992; Dollinguer, Golden y Saxton, 1997; Baden-Fuller y Hwee, 2001).
- c) Finalmente, siguiendo a Uriel et al (2001; 307), “el futuro de las empresas del sector depende de la preparación y cualificación de sus recursos humanos en cualesquiera niveles de la organización”, en la medida que, si bien la importancia de los recursos humanos es común a cualquier empresa moderna, en el caso de las empresas del sector hotelero “el protagonismo de los recursos humanos resulta fundamental en el ensamblaje del servicio turístico”. En este sentido, resulta clave para las empresa del sector contar con unos recursos humanos cualificados, identificados con la misión de la empresa, capaces de interiorizar conocimientos y destrezas y comprometidos con la mejora continua (Monfort, 1995; Camisón, 1996). Por ello, también en este



ámbito la reputación corporativa puede jugar un papel estratégico, en la medida que, como ya se ha puesto de manifiesto con anterioridad, la reputación constituye un recurso estratégico para atraer y retener buenos empleados (Fombrun y Shanley, 1990; Gatewood, Gowan y Luteschalager, 1993; Vergin y Qoronflech, 1999).

Así, entendemos que la reputación en el sector hotelero podría constituir un claro ejemplo de lo que para Villafañe (2001) va a suponer la reputación en el nuevo escenario competitivo: la base de un nuevo liderazgo. “Un liderazgo cada vez más alejado de la concepción clásica en la cual la dimensión o el valor de mercado se erigían como elementos determinantes de la excelencia empresarial (...), ocupando su lugar ahora una visión mucho más intangible de las condiciones que una empresa debe satisfacer para alcanzar el liderazgo y que se pueden concretar en lograr ser la organización preferida por sus stakeholders; es decir, la más atractiva para sus clientes, la más hábil en la captación y retención del talento y la más responsable socialmente”.

A tratar de determinar hasta qué punto es posible medir la reputación de la empresa hotelera, y en qué medida la misma supone, desde el punto de vista empírico, una fuente de ventajas de competitivas para la misma, vamos a dedicar la tercera parte de este trabajo.

### **4.3 OBJETIVOS E HIPÓTESIS.**

Múltiples han sido las aproximaciones teóricas que, tanto desde una perspectiva de entorno (Caves y Porter, 1977; Porter, 1982; Ferguson et al, 2000), como muy especialmente desde una perspectiva basada en el modelo de recursos y capacidades (Wernefelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Fombrun y Shanley, 1990; Barney, 1991; Hall, 1992; Barney y Hansen 1994; Grant, 1995) han destacado a la reputación como un recurso de capital importancia para la



dirección de empresas, tanto desde el punto de vista de la investigación como de la dirección aplicada.

Al margen de las aproximaciones existentes para el estudio de la reputación, que trascienden la disciplina de dirección de empresas, tales como la teoría de juegos o la sociología (Deephouse, 2000), o aquellas otras que utilizan un enfoque de marketing a través del valor de marca (Aaker, 1994), en el propio ámbito de nuestra disciplina es posible encontrar aproximaciones desde distintas perspectivas y aplicadas a sectores económicos muy diversos (Shapiro, 1983; Allen, 1984; Weigel y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Srivastava et al, 1997; Virgin y Qoronflech, 1998; Virgin y Qoronflech, 1999; Baden-Fuller y Hwee, 2001; Kotha, Radjgopal y Rindova, 2001; Nguyen y Leblanc, 2001).

La revisión teórica llevada a cabo en la primera parte de este trabajo nos ha permitido cubrir el primer objetivo de esta investigación, que como se recordará consistía en delimitar un marco teórico para el estudio de la reputación empresarial.

Con dicha revisión ha quedado claro que el modelo de los recursos y capacidades constituye una de las perspectivas teóricas más utilizadas para la investigación en dirección estratégica (Barney et al, 2001; Barney 2001a y b; Priem y Butler, 2001).

No obstante, planteamos también algunos de los vacíos achacables a la misma, los cuales han sido ampliamente desarrollados por Priem y Butler (2001). Entre estos vacíos destaca la ausencia de “medidas objetivas, válidas y generalizables de los recursos y capacidades y de sus características” (Fernández y Suárez, 1996). Por ello, se suele sostener que “la investigación desde el enfoque basado en los recursos adolece de cierta confusión conceptual, y de una falta de solidez metodológica en la medición de sus



constructos nucleares, que frena la acumulación de conocimientos” (Camisón, 1999).

Muchos de esos constructos nucleares podemos hallarlos en el conjunto de recursos intangibles de la organización, fuente fundamental – y única según algunos autores- de ventajas competitivas para la misma (Itami y Roehl, 1987; Grant, 1991; Hall, 1992). Uno de esos recursos intangibles es la reputación, justificándose con ello el segundo y tercer objetivo de este trabajo:

**Objetivo 2:** Delimitar la reputación como constructo multidimensional, desarrollando un instrumento de medida adecuado.

**Objetivo 3:** Determinar la importancia que en la configuración de la reputación tiene cada una de las dimensiones del constructo.

Por otra parte, si bien desde la perspectiva del modelo de recursos y capacidades, como se indicaba anteriormente, existe práctica unanimidad en destacar la importancia teórica de acumular un importante stock de reputación en la empresa (Wernefelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Fombrun y Shanley, 1990; Barney, 1991; Hall, 1992; Barney y Hansen 1994; Grant, 1995), han sido pocos los trabajos empíricos que han tratado de demostrar, en la práctica, la relación existente entre dicho recurso y la competitividad. Por ello, resulta justificable el siguiente objetivo de nuestra investigación:



**Objetivo 4** Determinar la incidencia que sobre la competitividad empresarial tiene la reputación.

En concreto, en base a las aportaciones teóricas disponibles, lo esperable es que esa relación se concrete en los siguientes términos:

**Hipótesis 1** Unos mayores niveles de reputación generarán mayores niveles de rentabilidad para la empresa.

Finalmente, desde la teoría de recursos y capacidades se sostiene la existencia de ciertos “límites ex post a la competencia” (Peteraf, 1993) o mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984) que permitirían mantener en el tiempo la heterogeneidad en la dotación de los recursos potencialmente generadores de ventajas competitivas.

En este sentido, la ambigüedad causal (Barney, 1991) o la inexistencia de movilidad de los recursos (Barney, 1986), bien por imposibilidad de intercambio en los mercados o bien por la existencia de elevados costes de transacción, permitirían perpetuar en el tiempo el disfrute de ventajas competitivas de unas empresas respecto a otras.

Asimismo, se plantea la permanencia en el tiempo de la heterogeneidad en la dotación de recursos por circunstancias asociadas a ser el primero en mover, bien debido al espacio geográfico, bien al espacio tecnológico o bien al



espacio de las percepciones de los consumidores (Lieberman y Montgomery, 1998).

Por todo ello, nos planteamos el siguiente objetivo y las subsiguientes hipótesis de investigación:

**Objetivo 5:** Determinar la existencia de una posible asociación entre factores geográficos y de tipología y categoría de hoteles con diferentes niveles de reputación.

**Hipótesis 2.** Los hoteles de distintos ámbitos geográficos presentarán niveles de reputación diferentes.

**Hipótesis 3.** Los hoteles de ciudad presentarán niveles de reputación diferentes a los hoteles vacacionales.

**Hipótesis 4.** Los hoteles de superior categoría (número de estrellas) presentarán mayores niveles de reputación.





# **TERCERA PARTE**

**“EL PAPEL DE LA REPUTACIÓN  
EN LA EMPRESA HOTELERA ESPAÑOLA:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO”**

## **CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Tras haber realizado un análisis de las principales particularidades del recurso reputación en el ámbito de la empresa, y más específicamente de la empresa hotelera, desde la perspectiva teórica aportada por el modelo de recursos y capacidades, en el capítulo anterior hemos finalizado planteando los objetivos e hipótesis a contrastar en este trabajo.

A partir de todo ello, en el presente capítulo vamos a presentar el diseño de la investigación empírica que hemos realizado para su posterior aplicación al contexto de la empresa hotelera española.

### **5.1. ALTERNATIVAS PARA A LA MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN: MEDIDAS DIRECTAS FRENTE A INDIRECTAS.**

A partir del desarrollo que realizamos en el capítulo 3 de este trabajo, la reputación corporativa podemos definirla como el conjunto de atributos económicos y no económicos unidos a la organización, según las percepciones de sus stakeholders, generados a partir de sus acciones pasadas, y que determinarían, en última instancia, el estatus de dicha empresa en el seno de un industria o sector.

No obstante, como ya se ha indicado, uno de los principales vacíos que se ha venido manifestando en el modelo de recursos y capacidades, y por tanto una de las líneas de desarrollo presentes y futuras más prometedoras para el desarrollo de la misma, es la ausencia de medidas objetivas y fácilmente gestionables de los recursos considerados estratégicos para las organizaciones (Fernández y Suárez, 1996; Priem y Butler, 2001).

En este sentido, a partir de la coincidencia existente en la literatura en torno a la importancia del recurso intangible “reputación”, en función de su



contribución a la competitividad de la empresa, diversas aproximaciones han tratado de delimitar un constructo que posibilite su medición.

A partir del análisis que hemos venido realizando en los capítulos anteriores, a nuestro entender puede afirmarse que existen dos grandes posibilidades a la hora de enfrentar la meta de medir la reputación corporativa:

- a) Realizarla de forma directa, utilizando para ello las valoraciones de stakeholders cualificados de la organización.
- b) Llevarla a cabo de manera indirecta, utilizando algún tipo de fuente secundaria de información.

Veamos, brevemente, cómo se han concretado ambas posibilidades en la literatura.

Sin ninguna duda, la medida de la Reputación a partir del índice elaborado por la revista norteamericana FORTUNE se ha constituido en la aproximación analítica más utilizada, si nos situamos en el enfoque que hemos denominado con anterioridad de “análisis directo” (Fonbrun y Shanley, 1990; Srivastava et al, 1997; Virgin y Qoronflech, 1998).

Dicho índice ha logrado constituirse, para algunos autores, en una fuente de datos que ha permitido ofrecer solución, a través de su medición del recurso reputación, a un importante problema al que había de enfrentarse la investigación en Dirección de Empresas (Fryxell y Wang, 1994).

A partir de esta aproximación, distintas investigaciones empíricas han puesto de manifiesto la positiva correlación existente entre la reputación de la empresa, medida a través del citado constructo, su resultado económico y su cuota de mercado (Srivastava et al, 1997; Virgin y Qoronflech, 1998). Ello vendría a confirmar la trascendencia del recurso reputación, de cara a la consecución de ventajas competitivas para la organización.



Otras investigaciones han utilizado el índice de reputación FORTUNE como variable proxy para medir la responsabilidad social de la empresa, y determinar las posibles influencias que sobre ella pueden tener comportamientos empresariales del tipo de ajustes de plantilla o la realización de prácticas discriminatorias de gestión de personal (Karake, 1998).

La escala planteada para la elaboración del índice FORTUNE trata de construir una medida de la reputación de las mayores empresas, inicialmente únicamente norteamericanas, aunque con posterioridad se ha extendido al escenario internacional. La muestra está constituida por empresas con unas ventas anuales de, al menos, 500 millones de dólares y el ranking se construye a partir de las valoraciones ofrecidas por ejecutivos, directores y analistas en relación con dichas organizaciones. Todo ello, en relación a ocho atributos, los cuales son valorados a través de una escala de diferencial semántico tipo Líkert de 0 a 10. Dicho índice es publicado por FORTUNE, cada año, desde 1982.

El mencionado indicador asume que la reputación es un constructo multidimensional compuesto por las siguientes dimensiones teóricas:

1. Calidad de la gerencia.
2. Calidad de los productos o servicios.
3. Valor de la inversión a largo plazo.
4. Capacidad de innovación.
5. Solidez financiera.
6. Capacidad de atraer, desarrollar y mantener recursos humanos capacitados.
7. Responsabilidad social y ambiental.
8. Utilización de los activos organizacionales.



No obstante, diversos autores indican que el citado índice presenta una serie de debilidades, que pondrían en cuestión su validez como constructo adecuado para la medición de la reputación, así como limitarían las conclusiones obtenidas por las investigaciones realizadas a partir de él (Deephouse, 2000). Entre esos vacíos podríamos destacar la existencia de un posible “halo financiero”, la limitación de las respuestas a únicamente un tipo de stakeholders de la organización y la influencia de una posible distorsión en base al tamaño.

En primer lugar, en el índice FORTUNE “el factor fundamental parece ser predominantemente financiero” (Fryxell y Wang, 1994; 11). Esto viene a significar que en el momento en que los encuestados realizan sus valoraciones del conjunto de los ocho items, lo hacen teniendo en cuenta y siendo influidos, ante todo, por los aspectos financieros de la organización. Este problema de “halo financiero” hace que las medidas de reputación extraídas del índice FORTUNE hayan venido siendo puestas en cuestión por distintos autores (Deephouse, 2000; Wood, 1995; Fryxell y Wang, 1994; Brown y Perry, 1994).

En este sentido, Brown y Perry (1994) plantean un proceso bietápico para dar solución al problema de halo financiero indicado anteriormente:

- a) En primer lugar, se realiza una regresión de cada uno de los ocho atributos del índice, así como del índice global, respecto a 5 variables operativas (ingresos, resultados económicos, crecimiento, tamaño y riesgo). Utilizando los coeficientes obtenidos en esta regresión se aplican a cada una de las empresas para calcular la parte residual de las medidas, que vendrían a recoger aquella parte de las variables del índice e índice global no explicadas por los resultados financieros de cada una de las empresas.



- b) Posteriormente, esos residuos son utilizados como nuevas variables medidoras de los verdaderos valores de los ocho atributos analizados por el índice FORTUNE.

Por otra parte, la construcción del citado índice se realiza sólo a partir de las respuestas de ejecutivos, directores o analistas; lo cual constituye una representación limitada de los stakeholders de la organización (consumidores, empleados, sector público, grupos de interés...). Como elemento añadido se suele aducir que, como consecuencia de que en la recogida de datos se solicita la valoración de los encuestados respecto al conjunto de empresas de la muestra, la misma seguramente se realiza no respecto a la reputación de las empresas, sino más bien respecto a su imagen ya que, dadas las restricciones de información existentes, incluso los directivos pueden no estar en condiciones de comprobar los factores reputacionales valorados o, simplemente, no disponer de información suficiente (Fryxell y Wang, 1994; Villafañe, 2001).

En este sentido, como posible fórmula de solventar de manera global esta posible deficiencia, se aduce que los directivos estarían en condiciones de evaluar las variables de la reputación referidas únicamente a las empresas de su sector de actividad (Villafañe, 2001).

En tercer lugar, el campo de análisis del índice se limita sólo a las grandes empresas, no haciéndose extensivo a organizaciones de menor tamaño. En este sentido podría afirmarse que, utilizando la medida del FORTUNE “no existe evidencia de que la reputación sea un recurso que mejore los resultados de aquellas empresas de menor tamaño o no estadounidenses” (Deephouse, 2000).

Por último, se aduce el escaso rigor científico del índice, en el sentido de que responde más bien al carácter divulgativo que tiene la revista FORTUNE, encargada de su realización y revisión anual (Wood, 1995).



Finalmente, el creciente desarrollo de la medida de la reputación empresarial a través del índice FORTUNE ha hecho surgir otras instituciones, a nivel internacional, que han llevado a cabo proyectos más o menos similares. España no ha sido una excepción y, concretamente a principios del año 2000, se ha puesto en marcha el llamado Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO), lo que ha dado lugar en los meses de marzo de los años 2001 y 2002 a la publicación de los primeros ranking de reputación corporativa de empresas españolas. No obstante, el citado índice tiene ciertas peculiaridades en comparación con la metodología empleada por FORTUNE. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

- a) El cuestionario se dirige a presidentes, consejeros delegados y altos directivos de empresas asentadas en España cuya facturación supere los 7.500 millones de ptas.
- b) Las variables utilizadas para la medida de la reputación en el caso del MERCO son:
  - Resultados económico – financieros.
  - Calidad del producto servicio.
  - Cultura corporativa y calidad laboral
  - Ética y responsabilidad social corporativa.
  - Dimensión global y presencia internacional.
  - Innovación.
- c) Los directivos sólo realizan una evaluación global de aquellas empresas más reputadas en su sector de actividad, hecho que le lleva a sostener a Villafañe (2001) que constituye una garantía de la eficacia del proceso, en la medida que la información de la que disponen los directivos de las empresas de su propio sector es



mucho mayor que con respecto al conjunto de empresas del resto de sectores económicos.

Frente a estas medidas que podríamos considerar directas de la reputación, se han venido planteando también aproximaciones indirectas a través de fuentes secundarias de información. Serían los ejemplos de los trabajos de Deephouse (2000), Hutton et al (2001); Baden-Fuller y Hwee (2001), Baden – Fuller et. al. (2000); Nguyen y Leblanc, (2001); Standfird (2001); Ferguson et al (2000). Estas medidas indirectas de la reputación corporativa pueden dividirse, a nuestro juicio, en dos grandes líneas de trabajo:

- Algunos autores, partiendo de la base del importante papel que los medios de comunicación juegan, no sólo como meros transmisores de información en torno a la realidad de las empresas y de sus mensajes publicitarios, sino como agentes creadores de opinión en torno a esas organizaciones (Fombrun y Shanley, 1990), se plantean la posibilidad de medir la reputación de las empresas a través del análisis de la información que de las mismas está presente en los medios de comunicación. Este es el caso de Deephouse (2000) en su análisis de la reputación de las empresas del sector bancario. Para ello, analiza cada una de las opiniones e informaciones vertidas en una amplia muestra de artículos periodísticos, codificándolas como *favorable*, *no favorable* o *neutral* y construyendo a partir de ellas, la reputación de la empresa. De forma similar, en trabajos como los de Baden-Fuller y Hwee (2001) y Baden – Fuller et. al. (2000) se plantean similares medidas “de impacto” en medios de comunicación, como aproximaciones a la reputación corporativa.
- Por otra parte, en algunos trabajos la evaluación de la reputación también es planteada de forma indirecta a través del uso de determinadas valoraciones hechas por consumidores, usuarios o





agencias especializadas respecto a las correspondientes empresas (Nguyen y Leblanc, 2001; Standfird, 2001; Ferguson et al, 2000). Partiendo de una parecida línea de trabajo, Hutton et all (2001) tratan de encontrar evidencias de la existencia de una relación entre la reputación empresarial y el conjunto de gastos, realizados por dichas empresas, en “actividades de comunicación corporativas”.

De cara a la realización de nuestro trabajo empírico, optamos por un método directo de valoración de la reputación corporativa. Este tipo de método resulta objetivamente más adecuado por su globalidad y fiabilidad, en la medida que se recoge, de forma primaria, la valoración que los stakeholders tienen de las empresas sometidas a evaluación, eliminando con ello los posibles sesgos que podrían cometerse en los análisis de fuentes secundarias. Ello sería así, siempre y cuando se logren superar las deficiencias y limitaciones a las que venimos haciendo alusión en este epígrafe para este tipo de trabajos (Villafañe, 2001; Deephouse, 2000; Wood, 1995; Fryxell y Wang, 1994; Brown y Perry, 1994).

Para ello sometimos a evaluación a un conjunto de 80 empresas hoteleras españolas de 3, 4 y 5 estrellas, optando por recoger las valoraciones de otros directivos de la competencia, salvando con ello la deficiencia apuntada por Villafañe (2001) para metodologías como la del FORTUNE, respecto a que pueden llegar a aceptar valoraciones del constructo reputación que en realidad corresponden al de imagen.

Además, el análisis de las características de las empresas evaluadas permite afirmar (ver capítulo siguiente) que se trata de un conjunto de organizaciones de dimensiones diversas, aun partiendo lógicamente de un tamaño mínimo de cara a facilitar su “visibilidad” dentro del sector hotelero. Con ello se responde también a la limitación apuntada por Deephouse (2000), en relación a la tendencia existente en este tipo de análisis a circunscribir la



medición de la reputación corporativa y sus consecuencias únicamente a grandes empresas.

## **5.2. DELIMITACIÓN DE LA REPUTACIÓN COMO CONSTRUCTO**

### **Dimensiones (atributos).**

La escala a utilizar para operativizar la reputación como constructo se desarrolló a partir de un conjunto de ítemes que reflejaban la valoración de los directivos en relación con diferentes atributos de los distintos hoteles sometidos a evaluación. Si bien algunos autores se han decantado por la delimitación de constructos a partir de escalas uni - ítem, la superioridad de las escalas de medición multi – ítem se justifican en la medida que permiten explicar proporciones superiores de la varianza sistemática respecto a la varianza total (Churchill y Peter, 1984).

Siguiendo a Camisón (1999) y Bou Llusar y Camisón (2000), la identificación de los atributos que deben formar parte del instrumento de medida debe realizarse en dos etapas. En primer lugar, ha de elaborarse una muestra amplia de ítemes que recojan el mayor número posible de atributos que configuren todas las dimensiones del dominio del constructo que se evalúa (Churchill, 1979) y que, además, cumplan las condiciones de variedad, dimensionalidad, estabilidad semántica y conceptual y relevancia. Finalmente, se ha de reducir dicha relación, seleccionando únicamente aquellos atributos relevantes que sean determinantes en la evaluación.

Para la identificación de los atributos relevantes en la evaluación, suelen ser utilizadas las técnicas de investigación exploratoria. Entre ellas, se pueden destacar (Camisón, 1999):

- a) La revisión de la literatura existente (Churchill, 1979).
- b) La Dinámica de grupos (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).



c) Las entrevistas en profundidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985)

En nuestro caso, para el presente trabajo se ha llevado a cabo una revisión extensiva de la literatura, junto con la específica relativa al constructo reputación, dedicando especial atención a aquellos trabajos que investigan, tanto desde el punto de vista teórico como empírico, las relaciones existentes entre la posesión de dicho recurso intangible y la potencial generación de ventajas competitivas para la organización. Asimismo, se ha hecho especial énfasis en la revisión de aquellos trabajos centrados en determinar los factores de los que depende la acumulación o no del mencionado recurso, distinguiendo también entre la variedad de aplicaciones sectoriales existentes.

Por otra parte hemos recurrido también, como elemento de apoyo a nuestra investigación, a la tercera de las técnicas exploratorias planteadas por Camisón (1999): entrevistas en profundidad. En este sentido, se realizaron una serie de entrevistas con directores de hoteles y se mantuvieron contactos con el equipo técnico del MERCO.

Por una parte, mantuvimos un total de 15 entrevistas con otros tantos directores de hoteles españoles. En las tablas 5.1. y 5.2. puede observarse la distribución de los directivos entrevistados, tanto por tipología de hoteles de ciudad – vacacionales, como por categoría (nº de estrellas). Estas entrevistas fueron planteadas con un carácter semiestructurado, ya que tanto el orden como la forma de plantear las preguntas se fijaba con flexibilidad, atendiendo a la dinámica de cada caso particular. No obstante, los ejes sobre los que giraban dichas entrevistas pueden resumirse en los siguientes temas, que solían ser abordados también en el mismo orden:

- Elementos configuradores de la reputación de la empresa.
- Grado de importancia de cada uno de ellos.



- Empresas con mayor reputación conocidas por el entrevistado.
- Representante de la empresa más idóneo para opinar sobre las empresas competidoras, en el ámbito del sector hotelero.
- Cuestiones relativas a la estructuración del cuestionario.

Por otra parte, cabe destacar los contactos mantenidos con los técnicos encargados de llevar a cabo el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC), lo cual nos permitió ampliar en unos casos, y confirmar en otros, los atributos de la escala.

**Tabla 5.1. Distribución de las entrevistas en profundidad por tipo de hotel**

TIPO DE HOTEL	Nº DE HOTELES	%
Hoteles de ciudad	9	60%
Hoteles vacacionales	6	40%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

**Tabla 5.2. Distribución de las entrevistas en profundidad por categoría de hotel**

CATEGORÍA DE HOTEL	Nº DE HOTELES	%
Hoteles de 3 estrellas	6	40%
Hoteles de 4 estrellas	6	40%
Hoteles de 5 estrellas	3	20%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

En nuestra investigación las entrevistas en profundidad se utilizaron, además de para llevar a cabo ese proceso de generación de los atributos de la escala al que venimos haciendo alusión, para sondear una serie de cuestiones



de extremo interés respecto al diseño definitivo del trabajo de campo y el instrumento de recogida de información. Entre ellas es necesario destacar:

- a) Fijación del número máximo de hoteles susceptibles de ser valorados por un único encuestado, de tal manera que no se generaran excesivos rechazos, ni pérdidas de fiabilidad en la información recogida. Este número decidimos fijarlo finalmente en 8 hoteles por cuestionario.
- b) Evaluación de la adecuación o no del método de valoración, en función del grado de conocimiento por parte del encuestado de los hoteles de su competencia. Este interrogante se despejó positivamente, al mostrarnos los directores su profundo conocimiento de los hoteles susceptibles de ser sometidos a valoración en su ámbito territorial concreto. Para ello, se le planteaba una pregunta abierta, en relación con los hoteles de su competencia respecto de los cuales tuviera un mayor conocimiento.
- c) Establecer un Feed back con los directivos en relación con el lenguaje más adecuado y eficaz para referirnos a cada uno de los atributos de la escala, de cara a garantizar la adecuada comprensión de instrumento definitivo de medición.

### **Reducción de la escala: realización del pretest.**

Tras determinar los atributos que configuraban las dimensiones básicas del constructo reputación se procede a una reducción de dicha escala, de cara a hacer viable su aplicación a la investigación empírica.

En nuestro caso, si bien el número de dimensiones del constructo analizado, unido al número de hoteles respecto a los cuales pedimos valoración a los entrevistados, imposibilita el desarrollo de las mismas a un



nivel multi – ítem, esa misma razón nos obliga a ser muy cuidadosos, tanto en lo que respecta a las dimensiones a incluir como en lo referente a la forma en que las describimos.

En este sentido, es importante tener en cuenta el planteamiento de Camisón (1999; 13), respecto a la dimensión de la lista de atributos del constructo:

*“(...) el número de cuestiones debe, por una parte, recoger todos los atributos o características determinantes para la evaluación; y por otra, el instrumento de medida debe ser lo más reducido posible con el fin de que su aplicación sea operativa. En general, el diseño de la investigación debe llevar a una solución de compromiso entre la inclusión de cuestiones importantes y la amplitud del cuestionario”*

Para acometer dicho proceso de reducción y purificación de la escala, existen varias opciones alternativas:

- a) La metodología Delphi en base a un panel de expertos (Malhotra, 1981).
- b) El análisis factorial exploratorio (Carman, 1990).
- c) El análisis factorial confirmatorio (Cronin y Taylor, 1992).
- d) El análisis de conglomerados (Malhotra, 1981).
- e) El coeficiente Alfa de Cronbach.
- f) La realización de pruebas piloto o pre-test.

En nuestra investigación, la purificación y reducción de la escala la llevamos a cabo a través de la realización de un cuestionario pre-test y, con posterioridad, a través del cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach.



En lo que a la realización del pretest se refiere, hay que indicar que en nuestra investigación ya habíamos tomado contacto con la población objetivo de la misma, a través de las entrevistas en profundidad realizadas en la fase anterior, lo cual en cierta medida nos habría liberado de la necesidad de realizar una prueba piloto, dado que en dichos contactos se incorporaron distintos ajustes al instrumento de medida, para garantizar un adecuado funcionamiento del mismo, de cara a la fase definitiva del trabajo de campo.

No obstante, autores como Vázquez Casielles (1999) recomiendan, en todo caso, la realización del pretest, en la medida que resulta de extrema importancia diseñar los cuestionarios atendiendo a los principios de brevedad y simplicidad.

Es por todo ello por lo que finalmente decidimos acometer el pretest de cara a garantizar, previamente a la remisión definitiva del cuestionario, algunos aspectos relacionados con la confección del mismo, entre los que cabe destacar las siguientes (Camisón, 1999):

- a) Grado de dificultad en su contestación.
- b) Utilización de un lenguaje adecuado a las características de los entrevistados.
- c) Nivel de conocimientos de los encuestados para responderlo.
- d) Índice de respuestas obtenidas, lo cual podría ser un indicativo de la motivación potencial de respuesta una vez iniciado el trabajo de campo.

Tras incorporar las modificaciones derivadas de los resultados del pretest, obtuvimos la escala definitiva para la medición del constructo reputación, compuesto por 4 dimensiones teóricas, las cuales se hallan recogidas y definidas en la tabla 5.4. Asimismo, se obtuvo la adecuada definición global del citado constructo (ver tabla 5.3.) cuya medición era



necesaria, de cara a la adecuada contrastación de algunas de las hipótesis planteadas en este trabajo.

**Tabla 5.3. Definición global del constructo Reputación**

CONSTRUCTO	DEFINICIÓN DEL CONSTRUCTO
REPUTACIÓN	Fama, prestigio, credibilidad ante clientes, proveedores, competidores, etc.

Elaboración propia

**Tabla 5.4. Dimensiones teóricas del constructo Reputación**

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN
<b>CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b>	Servicio personalizado: el cliente siente constantemente (en todas las fases de relación con la empresa, incluso desde la reserva) que es el "centro". Se le escucha y se responde a sus quejas y sugerencias rápidamente. El cliente se siente un "huésped" de la empresa. El entorno en el que se desarrolla el servicio es atractivo, limpio y moderno. La satisfacción con el servicio lleva a crear clientes fieles.
<b>CAPACIDAD DE INNOVACIÓN</b>	La organización se distingue por introducir frecuentes cambios y mejoras en los tipos de servicios ofrecidos. La organización "está al día" en las últimas novedades del sector
<b>SOLIDEZ ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>	La empresa presenta beneficios importantes actuales y/o potenciales. La empresa presenta estabilidad económica, lo que genera confianza entre sus inversores y proveedores.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL</b>	La empresa cuenta con políticas y lleva a cabo sistemas de gestión ambiental (reciclaje de residuos, ahorro de recursos y energía, etc.). La empresa presenta un comportamiento ético y participa en la resolución de problemas sociales.

Elaboración propia





## **Elaboración y administración del Instrumento definitivo de medición: el cuestionario.**

### **Elaboración**

Para la fase de recogida de datos encaminada a la contrastación de las hipótesis planteadas en esta iniciativa de investigación, y tras la delimitación, reducción y purificación de la escala de medida del constructo reputación descrita en los epígrafes anteriores, se elaboró el cuestionario definitivo (ver ANEXO I), el cual puede ser dividido en tres partes principales:

- a) Una primera parte, en la cual se le demanda al encuestado una valoración de los hoteles seleccionados en relación con las cuatro dimensiones definidas en el epígrafe anterior para el constructo Reputación. Dicha valoración se realiza a partir de una escala de diferencial semántico tipo likert de 0 a 10, según la correspondiente empresa valorada tuviera, respectivamente, un desempeño de “muy bajo” a “excelente” en esa dimensión en concreto. Asimismo, las valoraciones se plantean en términos comparativos de cada empresa con respecto a los criterios de excelencia del conjunto del sector hotelero, es decir, partiendo de que la valoración “excelente” recogería la mejor valoración posible para una empresa hotelera en esa dimensión específica. En este sentido, es importante tener en cuenta la necesidad de fijar en este tipo de escalas un punto de referencia comparativo, que facilite al entrevistado la realización de la valoración demandada.
- b) Una segunda parte en la cual se le solicita al encuestado su valoración, para ese mismo grupo de hoteles, del constructo reputación globalmente considerado (tabla 5.3) con idéntica escala y carácter comparativo respecto a la excelencia del sector.



- c) Finalmente, el cuestionario termina con una tercera parte en la que se solicita del encuestado su ponderación de la importancia de cada una de las dimensiones del constructo reputación en la conformación del mismo. En este caso, las cuestiones son planteadas con carácter general para las empresas que conforman el sector hotelero.

Como puede observarse, la totalidad de las preguntas que integran las 3 partes de que se compone el cuestionario definitivo, son cerradas y de opción múltiple. El rango de la escala likert (0 a 10) fue adoptado en función de la familiaridad que el mismo les suponía a los entrevistados de cara a la valoración de las distintas variables, hecho que se confirmó tanto en las entrevistas personales dirigidas a la delimitación del constructo, como en el posterior pretest.

### **Administración del cuestionario**

La administración del cuestionario, de cara a la recolección de datos, se llevó a cabo a través de fax y correo electrónico con soporte en página web (<http://www.ecodir.ull.es/users/fgarcia/?zona=1>). Con este método de administración tratamos de corregir o minimizar los conocidos problemas aparejados a métodos más tradicionales, como es el caso del envío postal (Camisón, 1999).

Tanto en el caso del envío a través de correo electrónico como en el caso de fax<sup>4</sup>, la administración de la encuesta se acompañaba de una carta de presentación, emitida en nombre del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna, en la que se explicaban los

---

<sup>4</sup>En lo que respecta a la búsqueda de las direcciones electrónicas y/o faxes de las empresas a cuyos directores hacerles llegar el cuestionario, lo hicimos a través de la versión web de las Páginas Amarillas ([paginasamarillas.es](http://paginasamarillas.es)), en concreto a través de la base de datos de hoteles disponible "on line", propiedad de Telefónica Publicidad e Información S.A. ([viajarhoy.com](http://viajarhoy.com)).



objetivos de la investigación, se indicaban las instrucciones necesarias para la cumplimentación del cuestionario y se explicitaba el compromiso por nuestra parte de reenviar los resultados finales del trabajo a quienes prestasen su colaboración en el mismo.

En lo que a la recepción de los cuestionarios se refiere, de cara a mejorar la tasa de respuesta, se ofertaban asimismo idénticas vías: fax y e – mail. Para ello, en los envíos a través de e – mail se incluía un enlace directo a la página web en la que se hallaba alojado el cuestionario el cual, tras ser cumplimentado, era automáticamente redireccionado hasta nuestro buzón de correo electrónico. Asimismo, en el propio correo se adjuntaba el cuestionario, como archivo adjunto y en formato de texto, de cara a poder ser impreso y enviado vía fax. Asimismo, en los envíos vía fax también se indicaba la dirección web del cuestionario para facilitar su cumplimentación electrónica.

Los envíos, tanto vía fax como electrónicos, se llevaron a cabo en un procedimiento de tres olas. El primer envío se realizó el 6 de mayo de 2002, mientras que transcurridas dos semanas del mismo se remitió una segunda ola de cuestionarios a aquellas unidades muestrales que no habían respondido a la primera. Finalmente, transcurridas otras dos semanas, se inició una campaña de insistencia telefónica a la cual le siguió la tercera y última ola de envío de cuestionarios, finalizando definitivamente el trabajo de campo el día 5 de julio de 2002.

El resultado final del proceso permitió alcanzar 936 valoraciones de hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas, gracias a la recepción de 117 respuestas. No obstante, debido a diversas causas derivadas de la depuración



estadística de los datos fue necesario rechazar 3 respuestas, lo que dejó el número total de valoraciones en 912<sup>5</sup>.

Finalmente, en relación con la administración del cuestionario, es importante seleccionar adecuadamente los individuos a los cuales dirigir la encuesta dentro de cada empresa. En este sentido, el enfoque “múltiple-informante” suele ser preferible para medir constructos de estrategia a nivel organizativo, al permitir recoger de la forma más fidedigna posible la información solicitada (James y Hatten, 1995; Camisón, 1999). No obstante, en nuestro caso, nos decantamos por el enfoque “único informante”, en concreto el director o director gerente de la empresa hotelera, debido a las siguientes razones:

- a) El propio carácter multidimensional y sinérgico del constructo analizado demanda una visión global de las empresas valoradas por parte del informante. En este sentido, era el director o director – gerente de la empresa hotelera el representante de la organización cuya visión de las distintas dimensiones, así como del constructo en su totalidad, podría encontrarse más cercana a este objetivo.
- b) Por otra parte, tal y como indicábamos anteriormente, a partir de las entrevistas en profundidad llevadas a cabo en la fase de delimitación del constructo, la práctica totalidad de entrevistados coincidían en que eran los directores de hoteles los agentes adecuados para llevar a cabo la valoración de las diferentes variables objeto de análisis.
- c) Finalmente, la tradición de los estudios empíricos existentes en la literatura en relación con el constructo analizado

---

<sup>5</sup>Ha de tenerse en cuenta que cada uno de los entrevistados valoraba un total de 8 hoteles de su área de influencia



(Fombrun y Shanley, 1990; Srivastava et al., 1997; Virgin y Qoronflech, 1998; Virgin y Qoronflech, 1999; Villañe, 2001) se decantan por el enfoque “único informante”.

### 5.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Finalizada la fase de recogida de información, se procedió a codificar y tabular los datos recogidos a partir de los cuestionarios. Para ello, utilizamos el programa informático EXCEL 2000, del paquete de software Microsoft Office. Por otra parte, los datos económico financieros de las 80 empresas hoteleras sometidas a evaluación, una vez recopilados a partir de la base de datos SABI, se exportaron también al mencionado programa informático, uniéndolos a los recogidos de los cuestionarios. Este mismo programa se utilizó para llevar a cabo las fórmulas de ajuste necesarias para completar la estructura del panel de datos para la investigación, tales como los cálculos de los ROA relativos de cada una de las empresas, tanto para el ejercicio 2000 como para el de 1999. Asimismo, se incorporaron también los datos de cada hotel extraídos de fuentes externas, tales como los valores de las variables categoría y tipo de hotel (vacacional o urbano).

A continuación, tras llevar a cabo la verificación y depuración de los datos introducidos en la hoja de cálculo, se utilizó el programa estadístico SPSS en su versión 11.0. De cara a cubrir los objetivos y contrastar las hipótesis de esta investigación hicimos uso de varias técnicas de análisis multivariante, que pasamos a comentar a continuación.

Una primer técnica estuvo dirigida a garantizar que la **escala utilizada para medir la reputación era fiable**, lo cual, siguiendo a Camisón (1999), sería equivalente a garantizar su consistencia, en el sentido de que refleja adecuadamente el verdadero nivel subyacente de la reputación; y estabilidad, en la medida que la escala genera resultados constantes o inalterables en



sucesivas aplicaciones a los mismos individuos o grupos en condiciones análogas.

Para ello, realizamos el cálculo del coeficiente alpha de Cronbach de nuestra escala, que podría ser definido como “la media de todos los coeficientes de correlación resultantes de correlacionar las dos mitades de una escala de todas las formas posibles” (Sánchez y Sarabia, 1999). Una vez calculado, lo sometimos a los criterios de mínimos propuestos por Nunnally (1987), Peterson (1994) y Camisón (1999).

Una segunda técnica de análisis de la información se aplica en el proceso de **análisis de validez de la escala** utilizada, en concreto en el cálculo de la **validez de criterio**. Con este tipo de validez tratamos de medir en que medida el constructo reputación, delimitado por nuestra escala, se comportaba teóricamente de la manera esperada (Camisón, 1999). Para ello llevamos a cabo un **análisis de correlación** entre los resultados de las distintas formas utilizadas para cuantificar la reputación a partir de las dimensiones definidas para el constructo (ver capítulo siguiente) y la reputación explícita extraída a partir del cuestionario.

El **análisis descriptivo y de frecuencias de las variables** son unas sencillas técnicas nos permiten realizar una aproximación global a las características del conjunto de las empresas analizadas, así como de la importancia de cada categoría de las variables evaluadas.

Por otra parte, el **análisis de regresión múltiple** consiste en determinar la posible relación existente entre una serie de variables independientes, cuyos valores son conocidos, y una variable dependiente. En nuestro caso, esta técnica fue utilizada tanto para determinar la relación existente entre la reputación y cada una de sus dimensiones, como para evaluar la posible contribución de ésta a la rentabilidad relativa de las empresas hoteleras evaluadas. Previamente a la aplicación de esta técnica fue necesario garantizar



el cumplimiento de las condiciones necesarias para su aplicación (normalidad de los datos, linealidad de las relaciones y homocedasticidad). Una vez estimados los modelos, comprobamos la significación global de la relación (a través del estadístico  $F$ ), así como la inexistencia de multicolinealidad o de problemas con los residuos obtenidos de la relación. A continuación, llevamos a cabo una evaluación de la potencia explicativa de los modelos a través del análisis del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) corregido, de cara a posibilitar la comparación entre modelos alternativos con distintos número de variables (este fue el caso de la comparación entre el modelo de regresión de la reputación introduciendo sucesivamente nuevas dimensiones, o el caso de la introducción de la reputación como nueva variable explicativa del ROA relativo). Finalmente, el análisis de los coeficientes estandarizados de cada una de las variables independientes, nos muestra la importancia explicativa relativa de cada una de ellas sobre la variable dependiente.

**El análisis de la varianza (ANOVA) one – way**, nos permite determinar las posibles diferencias significativas existentes entre las medias de una determinada variable en tres o más grupos muestrales. La lógica de este contraste se lleva a cabo a partir del estadístico  $F$ , que resulta de dividir el cálculo de la varianza de la variable dependiente respecto a la media global entre la varianza de la misma respecto a la media de grupo. Por tanto, valores suficientemente elevados de  $F$  nos llevan a rechazar la hipótesis nula de no existencia de diferencias en las medias de los grupos respecto a la variable en cuestión. No obstante, este contraste no resolvería la cuestión de cuáles son los grupos en los que las medias son diferentes: para ello llevamos a cabo los correspondientes contrastes post hoc de Sheffé. En concreto, esta técnica la hemos utilizado para contrastar posibles diferencias significativas en los niveles de reputación de los hoteles de las distintas Comunidades Autónomas españolas, así como para hacer lo propio respecto a la categoría de los hoteles.



**Por último, el análisis del contraste t**, valora la significación estadística de la diferencia de medias entre dos grupos muestrales independientes, siendo por tanto la alternativa al ANOVA, a utilizar cuando el número de grupo es inferior a 3. El estadístico t es el ratio de las diferencias de las medias muestrales y su error estándar (esto es, la estimación de las diferencias de medias que son esperables debido al error muestral y no a diferencias reales entre ellas). Por ello, si el valor del estadístico es suficientemente grande, indicará que existe una diferencia real entre los grupos en función de la variable analizada. En nuestro caso, esta técnica fue aplicada para determinar variaciones significativas en la variable reputación de los hoteles de ciudad respecto de los vacacionales.





## **CAPÍTULO 6. APLICACIÓN EMPÍRICA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Presentamos en este capítulo los resultados más destacables del trabajo empírico que hemos planteado en la sección anterior. Previamente indicamos, de forma resumida, los pasos seguidos a la hora de determinar la población y el tamaño muestral, así como la validación de la escala en términos de fiabilidad y validez.

### **6.1. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL**

**Población: empresas hoteleras españolas de 3, 4 y 5 estrellas.**

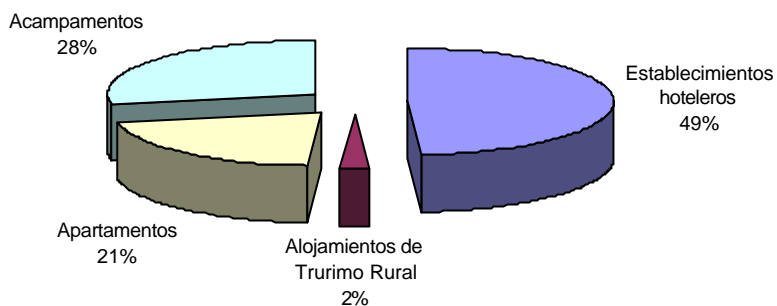
Según datos del Instituto de Estudios Turísticos (2002), España contaba a 1 de Enero de 2001 con más de 195.000 establecimientos dedicados al alojamiento turístico. De ellos, 16.287 eran hoteles, 1.200 campings, 172.000 apartamentos y 5.700 alojamientos de turismo rural.

No obstante, si realizamos el análisis por número de plazas ofertadas, un total de 2,7 millones, nos encontramos que los establecimientos hoteleros suponen la forma alojativa más importante, ya que prácticamente el 50% de las plazas totales ofertadas lo son en el ámbito de los citados establecimientos (ver gráfico 6.1.).

Por otra parte, de los 16.287 establecimientos hoteleros existentes, sólo el 38% pertenece a la categoría de hoteles y el resto al de hostales y pensiones. Sin embargo, de los 1,3 millones de plazas ofertadas en España a través de establecimientos hoteleros el 81% pertenece a hoteles y el resto, tan sólo el 19 %, a hostales y pensiones (Instituto de Estudios Turísticos, 2002).



**Gráfico 6.1. Plazas alojativas en España por tipo de alojamiento.  
Año 2001.**



**Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2002). Elaboración propia**

Esto último es debido al diferencial tan amplio existente en la ratio número de plazas por establecimiento: mientras que para los hoteles esta ratio asciende a 170,8, para el caso de los hostales y pensiones la misma es de tan sólo el 23,8.

En lo que a la distribución de las plazas según categorías se refiere, como se observa en la tabla 5.1, los hoteles de 3 y 4 estrellas constituyen los establecimientos hoteleros que acumulan el mayor número, en concreto un 59% de las plazas totales (37% para 3 estrellas y 22% para 4).

Finalmente, en lo que a la distribución territorial de la actividad hotelera se refiere, hay que decir que ésta presenta un alto grado de concentración. Así, el 77% de las plazas totales se concentran en seis Comunidades Autónomas: Baleares (24%), Cataluña (18%), Andalucía (14%), Canarias (11%), Comunidad Valenciana (7,5%) y Madrid (5%).

**Tabla 6.1. Porcentaje de plazas en establecimientos hoteleros, según categorías. España 2001.**

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje plazas</b>
1 plata	11%
2 y 3 plata	9%
1 oro	6%
2 oro	13%
3 oro	37%
4 oro	22%
5 oro	2%

**Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2002).**

**Elaboración propia**

Si este análisis de concentración territorial lo hacemos atendiendo al volumen de empleo generado por la actividad hotelera en cada una de las regiones españolas, llegamos a idénticas conclusiones en cuanto a las Comunidades Autónomas que concentran el mayor volumen de empleos, aunque con alguna variación respecto al orden de importancia en número de plazas, como por ejemplo el ascenso de Cataluña y el descenso de Baleares (ver tabla 6.2.).

Asimismo, a idénticas conclusiones llegamos si se realiza el análisis de concentración en función del número de pernoctaciones: vuelven a ser las seis Comunidades Autónomas a las que hemos hecho referencia las líderes aunque, en este ámbito, es Baleares con el 23% de las pernoctaciones totales la Autonomía que acumula mayor cantidad, seguida de Canarias y Cataluña, ambas con un 16% del total de pernoctaciones.



**Tabla 6.2. Volumen de empleos en establecimientos hoteleros por Comunidades Autónomas. Año 2000.**

	Nº Ocupados	%
Cataluña	190.402	17,51%
Andalucía, Ceuta y Melilla	149.198	13,72%
Madrid	145.243	13,35%
Canarias	99.832	9,18%
Comunidad Valenciana	99.476	9,15%
Baleares	94.078	8,65%
País Vasco	56.280	5,17%
Galicia	53.586	4,93%
Castilla y León	53.569	4,93%
Castilla-La Mancha	27.303	2,51%
Aragón	26.928	2,48%
Asturias	25.927	2,38%
Murcia	19.508	1,79%
Cantabria	15.090	1,39%
Extremadura	13.509	1,24%
Navarra	11.577	1,06%
Rioja	6.088	0,56%
<b>TOTAL</b>	<b>1.087.594</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2001).

Elaboración propia

Por todo ello, decidimos finalmente acotar el ámbito de nuestra investigación a los hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas. Además de por la importancia cuantitativa que, según vimos anteriormente, en la actualidad representa este grupo de establecimientos en el conjunto del sector hotelero español, esta decisión se justifica además en base a las siguientes razones (Uriel et al, 2001):

- Existe una tendencia histórica, que previsiblemente se proyectará hacia el futuro, que determina un incremento progresivo por parte de la demanda de servicios que se ajusten mayoritariamente al estándar



de los establecimientos de 3 y 4 estrellas oro. Los datos cuantitativos mostrados anteriormente no son sino el reflejo de un ajuste por parte de la oferta a esta tendencia constatada desde el lado de la demanda.

- Por otra parte, la citada decisión se justifica en función de un criterio de homogeneidad empresarial existente entre los citados establecimientos de 3, 4 y 5 estrellas. En este sentido, siguiendo a Uriel et al (2001; 189), “se establece un claro escalón entre el tamaño medio de los hoteles encuadrados en estas tres primeras categorías y el resto, mostrando los primeros un claro perfil turístico, por cuanto son susceptibles de acoger grupos turísticos, canalizados o no por tour operadores. En definitiva, son los establecimientos con un tamaño suficiente para participar con criterio empresarial en el mercado”.

Por consiguiente, **el Universo de nuestro trabajo estará constituido por los directores de empresas hoteleras españolas cuya categoría sea de tres, cuatro ó cinco estrellas.**

**Tabla 6.3. Esquema de definición del Universo de la Investigación**

Alojamientos turísticos en España	195.000
Establecimientos hoteleros	16.287
Hoteles	6.189
<b>Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas: Universo de la investigación</b>	<b>3.775</b>

**Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2002).  
Elaboración propia**

Por ello, si tenemos en cuenta que, siguiendo al Instituto de Estudios Turísticos (2002), de los 6.189 hoteles existentes en España en el año 2001, el 61% pertenece a las citadas categorías, obtenemos un Universo final de



3.775 elementos. El resumen global del proceso de cálculo del Universo de la investigación se halla recogido en la tabla 6.3.

### **Selección de la muestra**

A partir de lo recogido en el apartado anterior, decidimos centrar nuestros esfuerzos de investigación en los hoteles de las seis Comunidades Autónomas en las que se concentra la mayor parte de la actividad hotelera en España: Baleares, Cataluña, Andalucía, Canarias, Comunidad Valenciana y Madrid.

En nuestro caso, es necesario distinguir la selección de la muestra propiamente dicha, es decir, el conjunto de hoteles con cuyos directores establecimos contacto de cara a recabar los datos para llevar a cabo la investigación, de la selección de los hoteles valorados por ellos, y que finalmente fueron fijados en 80. Veamos cada uno de estos dos aspectos por separado.

### ***Selección de las empresas encuestadas.***

Lógicamente, dado que centramos nuestro análisis en 80 hoteles de las Comunidades Autónomas de Baleares, Cataluña, Andalucía, Canarias, Comunidad Valenciana y Madrid, también los envíos del instrumento de recogida de información lo realizamos a hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de esos mismos ámbitos territoriales

El número de contactos realizados ascendió a un total de 1.515, que dieron lugar a un total de 912 valoraciones de hoteles válidas recibidas, gracias a un total de 114 respuestas. Las características de los hoteles cuyas respuestas conformaron los datos finales para el trabajo empírico quedan recogidos en la tabla 5.7.



**Tabla 6.4. Distribución territorial y por categorías de los hoteles que respondieron al cuestionario**

<b>Canarias</b>	3 estrellas	5
	4 estrellas	5
	5 estrellas	2
	Subtotal	12
<b>Andalucía</b>	3 estrellas	9
	4 estrellas	7
	5 estrellas	4
	Subtotal	20
<b>Baleares</b>	3 estrellas	9
	4 estrellas	12
	5 estrellas	4
	Subtotal	25
<b>Comunidad Valenciana</b>	3 estrellas	14
	4 estrellas	5
	5 estrellas	2
	Subtotal	21
<b>Cataluña</b>	3 estrellas	15
	4 estrellas	7
	5 estrellas	3
	Subtotal	25
<b>Madrid</b>	3 estrellas	3
	4 estrellas	7
	5 estrellas	1
	Subtotal	11
<b>TOTAL</b>	3 estrellas	55
	4 estrellas	43
	5 estrellas	16
<b>TOTAL GLOBAL</b>		<b>114</b>

Elaboración propia

#### Selección de las empresas incluidas en el cuestionario

En lo que a la selección de hoteles para ser sometidos a valoración se refiere, se ha partido del conjunto de empresas españolas de las comunidades autónomas de Baleares, Cataluña, Andalucía, Canarias, Comunidad Valenciana y Madrid que presentan sus cuentas en el Registro Mercantil, con una facturación superior a los 70 millones de pesetas o con más de 10 empleados. Los datos contables de dichas empresas fueron extraídos de la base de datos SABI, distribuida por INFORMA.



La estrategia de búsqueda parte de seleccionar aquellas empresas que en el año 2000 presentaron, dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93), su actividad empresarial encuadrada en los dígitos 551, es decir, **hoteles**<sup>6</sup>.

No obstante, dentro de este conjunto de empresas se incluirían todas aquellas que en el año 2000 presentaron la actividad de la hotelería como parte de su objeto social, independientemente de la importancia que la misma haya supuesto en el ámbito global de la actividad empresarial. Por ello, se ha procedido, a continuación, a seleccionar sólo aquellas empresas que presentaran el código 551 como primera actividad, según la correspondiente clasificación CNAE-93. Ello nos arroja un total de 1.197 empresas en las Comunidades Autónomas objeto de investigación (en el conjunto del territorio español supone un total de 1654 empresas).

Finalmente, se ha llevado a cabo un análisis individual de la actividad de cada una de las empresas, complementando el análisis de la actividad recogido a partir del código del CNAE-93 con la “descripción de la actividad” que figura en el registro mercantil, el/los código/s de tributación del Impuesto de Actividades Económicas en los que la empresa está registrada, el/los código/s SIC – US, así como el/los código/s CNAE-74.

Este análisis individual nos ha permitido rechazar empresas en función de los siguientes criterios:

- a) En primer lugar, empresas que junto al código 551, presentan un CNAE-93 que hacía difícil a priori determinar qué parte de su actividad provenía de la hotelería y qué parte de actividades que poco o nada tienen que ver con la misma. Este sería el caso de

---

<sup>6</sup> Como es sabido, esta actividad incluiría, a su vez, las actividades de “hoteles, moteles, hostales y pensiones con restaurante” (código 5511) y “hoteles, moteles, hostales y pensiones sin restaurante” (código 5512).





muchas empresas que presentan actividades ligadas a los grupos que van del 70 al 75 del CNAE-93 (actividades inmobiliarias, alquileres de maquinaria, explotación de autopistas...).

- b) En segundo lugar, a partir del análisis de la “descripción textual de la actividad” que la propia empresa realiza en el momento de depositar sus cuentas en el registro mercantil, se ha deducido también que múltiples actividades llevadas a cabo por algunas empresas tampoco se ajustaban a la propiamente hotelera, a pesar de estar incluidas en el código 551 del CNAE-93. Así por ejemplo, es frecuente encontrarnos con descripciones de actividad del tipo “compra – venta y construcción de instalaciones hoteleras” que, obviamente, no se ajustan lo más mínimo al objeto de esta investigación. Dada la imposibilidad de separar esta parte de su actividad de los resultados globales de la organización, ya que la presentación de las cuentas anuales se realiza de forma consolidada, nos vimos obligados a rechazar este conjunto de empresas.
- c) Por otra parte, nos encontramos con el importante problema de la no coincidencia del “nombre comercial” de la empresa hotelera y su “denominación económica”, es decir, la razón que figura en el registro mercantil. Obviamente, esto constituye una importante dificultad en la medida que el conocimiento que los “stakeholders” tienen de la organización es a partir de su denominación comercial. Ello nos ha llevado a realizar un análisis individual de cada una de las empresas que, en principio, habían permanecido tras la preselección a que hemos hecho mención anteriormente, rechazando aquel conjunto de empresas cuyo nombre comercial no coincidía con el que figura en el registro mercantil y, además,



no era posible deducirlo de la información recogida en la descripción textual de la actividad<sup>7</sup>.

- d) Además, nos hemos encontrado el problema relativo a la existencia de empresas hoteleras que contaban con varias unidades de explotación, bien distintos hoteles de una o de varias categorías u hoteles y apartamentos simultáneamente. Este sería el caso de explotaciones de determinadas cadenas hoteleras, o también de empresas más locales que, siendo plena y objetivamente hoteleras, presentaban varias explotaciones económicas. En este caso, dado que tampoco nos resultaba posible determinar qué parte de los resultados provenía de cada uno de los hoteles, optamos por rechazar los registros que presentaban esta dificultad.
- e) Finalmente, procedimos a seleccionar aquellas empresas hoteleras cuya categoría se correspondía con la de 3, 4 ó 5 estrellas, en coherencia con los objetivos de investigación planteados.

Para cerrar definitivamente el procedimiento de selección del conjunto de empresas sometidas a valoración procedimos a ordenarlas en función de sus niveles de beneficios, seleccionando aquellas que presentaban una cuantía mayor, hasta cubrir nuestro objetivo de contar con 80 empresas. Las características principales de las mismas quedan recogidas en la tabla 6.5.

---

<sup>7</sup> En efecto, en ocasiones, a pesar de la no coincidencia del nombre comercial y nombre mercantil, era posible deducir aquél a través de la información recogida en el registro mercantil relativa a la descripción de la actividad, ya que se explicitaba el nombre del hotel cuya explotación constituía el objeto social de la empresa.



Siguiendo a Khota et. al. (2001), esta estrategia de selección de empresas para ser sometidas a evaluación reputacional es adecuada en la medida que:

- a) Las empresas con mayores volúmenes de beneficios son las que normalmente presentan una mayor “visibilidad social” y, por tanto, son más conocidas por sus stakeholders. Esto contribuiría, a su vez, a asegurarnos de que las valoraciones suministradas por parte de los encuestados son realizadas en base a la reputación de la empresa y no de su imagen, en los términos planteados por Villafañe (2001).
- b) Por otra parte, este conjunto de empresas cubren una importante cuota de mercado del conjunto del sector.
- c) Esta estrategia “top” es consistente con la tradición investigadora del campo de la reputación corporativa, la cual se suele centrar en aquellas empresas “relativamente exitosas y consolidadas” (Khota et. al. 2001; 575). Dicha estrategia investigadora, originada fundamentalmente a partir del ranking FORTUNE, esta siendo seguida también en nuestro país por el análisis del MERCO. En cualquier caso, y como valor añadido de nuestra investigación, es necesario poner de manifiesto que el tamaño relativo de las empresas analizadas por nuestro estudio cubre un rango más amplio que los realizados a partir del MERCO o FORTUNE.
- d) Un análisis previo de este conjunto de empresas, como se puede observar en la tabla 6.5, pone de manifiesto que nos hallamos ante un grupo de características no homogéneas.



**Tabla 6.5. Principales características de los hoteles sometidos a valoración (incluidos en el cuestionario)**

		<b>ESPAÑA</b>	<b>Com. Valenciana</b>	<b>Baleares</b>	<b>Cataluña</b>	<b>Madrid</b>	<b>Andalucía</b>	<b>Canarias</b>
<b>Total hoteles evaluados</b>		<b>80</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
Distrib. por categoría	3 estrellas	39	11	6	18	1	2	1
	4 estrellas	36	5	8	6	5	6	6
	5 estrellas	5		2		2		1
Distrib. por tipo de hotel	Hotel vacacional	43	11	16	8			8
	Hotel Urbano	37	5		16	8	8	
Distrib. rentabilidad año 2000	< 0%	4	2	1				1
	0% - 10%	41	9	9	11	4	3	5
	10% - 15%	17	3	3	5	2	2	2
	> 15%	18	2	3	8	2	3	

**Elaboración propia**



**Tabla 6.6. Ficha técnica del estudio empírico**

<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO</b>	Encuestas vía fax y email (virtual) a través de un cuestionario autoadministrado, con escalas tipo líkert (0 a 10)
<b>TIPO DE VARIABLES UTILIZADAS EN LAS ESCALAS</b>	Cualitativas en escala ordinal y cuantitativas
<b>TIPO DE PREGUNTAS PLANTEADAS</b>	Cerradas y de opción múltiple
<b>UNIVERSO</b>	Hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b>	Comunidades Autónomas de Andalucía, Canarias, Madrid, Comunidad Valenciana, Baleares y Cataluña.
<b>FORMA DE CONTACTO</b>	Vía e-mail, fax y teléfono
<b>NÚMERO DE VALORACIONES VÁLIDAS RECIBIDAS</b>	912
<b>NÚMERO DE RESPUESTAS VÁLIDAS RECIBIDAS</b>	114
<b>NÚMERO DE HOTELES VALORADOS</b>	80
<b>FECHA PRUEBA PRE- TEST</b>	Desde el 4 de febrero al 6 de marzo de 2002
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO</b>	Desde 6 de mayo al 5 de julio de 2002
<b>MARGEN DE ERROR ESTIMADO</b>	± 3,20%, con un coeficiente de fiabilidad del 95%
<b>TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	Informático, a través del paquete estadístico SPSS (versión 11.0), con la aplicación de análisis univariante y multivariante



## 6.2. VALIDACIÓN DE LA ESCALA: FIABILIDAD Y VALIDEZ

Como elemento previo al planteamiento de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medida, vamos a proceder a analizar la fiabilidad y validez de la escala utilizada para medir la reputación. En este sentido, hemos de asegurarnos tanto de que la escala sea estable, en el sentido de que al aplicarla de manera repetida se obtienen resultados similares, como de que los resultados que vamos a obtener tras su aplicación recogen aquellas incógnitas que estamos interesados en responder, y no otras.

### Fiabilidad

Siguiendo a Sánchez y Sarabia (1999), un escala es fiable cuando permite obtener medidas similares en distintos momentos del tiempo, o posee una baja variabilidad interna. Es decir, que al aplicarla repetidamente se obtendrían mediciones semejantes.

En este sentido, es sin duda el coeficiente alpha de Cronbach (ver figura 6.1) la herramienta más utilizada de cara a determinar la consistencia interna de la escala de medida, la cual nos mediría la homogeneidad de las cuestiones planteadas de forma simultánea, presentando la ventaja fundamental de que para su cálculo únicamente hemos de realizar la medición una sola vez (con una única muestra).

El valor de dicho coeficiente varía entre cero y uno, de tal manera que conforme se incrementa su valor mayor es la consistencia interna. En este sentido, se pueden ofrecer dos grandes interpretaciones del valor del coeficiente alpha (Sarabia, 1999; 372):

- a) “Es la correlación existente entre la escala y todas las posibles escalas que, midiendo el mismo concepto, tengan igual número de ítems.



- b) Es la correlación entre la puntuación que una persona (o personas) obtiene en una escala (valor observado) y la puntuación que debería tener considerando todos los ítems del universo que definen el concepto”.

**Figura 6.1. Coeficiente alpha de Cronbach**

$$a = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

K: número de ítems

$S_i$ : varianza de cada ítem

$S_t$ : varianza de la suma de todos los ítems

En la tabla 6.7. se muestra el resumen de los resultados del alpha de Cronbach para la fiabilidad de la escala reputación, que arroja un valor final de 0,8878, el cual supera ampliamente el valor crítico de 0,7 propuesto por Nunally (1987).

Por otra parte, el número de ítems en nuestra escala no era alto (cuatro en total) en base a la dificultad que ello hubiera representado para una adecuada administración del cuestionario. En este sentido, ha de tenerse en cuenta que la fiabilidad de la escala crece con el número de ítems que contiene, ya que son menos susceptibles de error aleatorio que las escalas con menos ítems, pues en las primeras la suma de las valoraciones de las diversas variables conduce a que las fluctuaciones aleatorias tiendan a neutralizarse (Camisón, 1999; 17).



Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, así como las aportaciones de Nunnally (1987) y Peterson (1994), concluimos que la fiabilidad de nuestra escala resulta muy aceptable.

**Tabla 6.7. Test alpha de Cronbach para la fiabilidad de la escala reputación**

	<b>Media de la escala si ítem eliminado</b>	<b>Varianza de la escala si ítem eliminado</b>	<b>Ítem corregido- correlación total</b>	<b>Alpha si ítem corregido</b>
<b>Calidad de los servicios</b>	19,2636	16,0955	,7782	,8468
<b>Capacidad de Innovación</b>	19,5802	15,5151	,8029	,8368
<b>Solidez eco. Financiera</b>	18,9054	16,8014	,7110	,8717
<b>Responsabilidad Soc. y Ambiental</b>	19,7822	16,1938	,7265	,8665
<b>Nº casos: 912</b>				
<b>Nº ítems: 4</b>				
<b>Alpha = 0,8878</b>				

### **Validez**

Con el análisis de la validez de la escala tratamos de garantizar que ésta nos mida exactamente aquello que queremos medir y no otros factores externos al constructo, es decir, en qué medida el proceso de medición está exento de error, tanto sistemático como aleatorio (Camisón, 1999).

En este sentido es importante precisar, siguiendo a Sánchez y Sarabia (1999; 379), que lo que evaluamos con la validez no es realmente el instrumento de medición, sino una interpretación de los datos procedente de un procedimiento específico.





En función del enfoque adoptado para determinar si el instrumento nos mide lo que efectivamente pretende, podemos hablar de diferentes tipos de validez ya que, a diferencia de la fiabilidad, no existe una medida estadística única y global que nos garantice el cumplimiento de este requisito. Por ello, vamos a someter la escala elaborada para la medida del constructo reputación a distintos enfoques o técnicas alternativas. En concreto, siguiendo a Camisón (1999; 18), para garantizar la validez de una escala “son al menos necesarias dos evidencias relativas a: (a) el proceso empleado en la creación de la escala, o validez de contenido; (b) los resultados que la teoría propone sobre el comportamiento del constructo y la adecuación entre las relaciones entre los constructos teóricos y las relaciones entre las medidas, o validez de criterio. En nuestro caso, además, se ha llevado a cabo un análisis adicional de validez aparente. Veamos los resultados de cada una de ellas.

- a) **Validez de contenido.** La validez de contenido hace referencia a que una escala debe ser representativa del concepto que mide (Sarabia, 1999), por lo que debe recoger los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos en relación con el objeto de análisis (Camisón, 1999). Debido a ello, no existe un criterio objetivo al que podamos adaptar la evaluación de la validez de la escala, siendo el procedimiento más utilizado el comprobar si el proceso seguido en la construcción de la escala se adecúa a los criterios sugeridos por la literatura, tanto en lo que se refiere a la metodología utilizada como a las técnicas y coeficientes adoptados.

En nuestro caso, tal y como se puede constatar en los capítulos previos, se ha seguido un proceso metodológico acorde con lo recomendado por la literatura científica en el campo de Dirección de empresas (Churchill, 1979; Camisón, 1999; Sarabia, 1999).



Así, se ha llevado a cabo una extensa revisión de la literatura en el campo de los recursos y capacidades y, más específicamente, en el ámbito de los recursos intangibles y la reputación. Ello nos permitió realizar la especificación del dominio del constructo así como identificar sus dimensiones e ítemes, los cuales fueron reducidos y purificados a través de entrevistas con expertos en el ámbito de estudio que nos ocupa. Finalmente también se llevó a cabo un pretest o prueba piloto.

Siguiendo a Camisón (1999), el análisis de los criterios anteriores nos permite afirmar que la escala ha sido desarrollada en el marco de la metodología habitual, lo que confirma su validez de contenido.

- b) **Validez aparente.** La validez aparente se refiere a la adecuación de los ítemes propuestos finalmente como definitivos para medir la reputación de las empresas sometidas a valoración. Este tipo de validez se logró garantizar en nuestra escala a través de las 15 entrevistas en profundidad que llevamos a cabo con otros tantos directores de hoteles españoles, así como a través del pretest llevado a cabo con posterioridad.
- c) **Validez de criterio.** Siguiendo a Camisón (1999), la validez de criterio evalúa en qué medida el constructo se comporta como teóricamente se esperaba con relación a ciertos constructos relacionados conceptualmente, lo cual se comprueba analizando si la medida del mismo correlaciona con otras variables criterio o si presenta valor de pronóstico en relación con determinadas características o comportamientos.

En nuestro caso, la validez de criterio la contrastamos llevando a cabo un análisis de la correlación existente entre la medida de la reputación efectuada a partir del modelo de regresión estimado en el



epígrafe siguiente (reputación estimada), en el que se plantean como variables independientes las dimensiones del constructo, y la medida de la reputación explícita obtenida del cuestionario.

Asimismo, también se plantean los niveles de correlación existente entre dicha reputación explícita y la reputación calculada a partir, tanto de la media aritmética de las dimensiones del constructo (reputación media), como de la aplicación a cada una de las dimensiones de las ponderaciones efectuadas por los encuestados (reputación transformada).

El elevado grado de correlación existente entre cada una de estas distintas aproximaciones de medir la reputación, todas ellas funciones de las dimensiones del constructo (ver tabla 6.8.), y los valores de la reputación obtenidos de forma directa, viene a denotar validez de criterio en la escala utilizada.

**Tabla 6.8. Validez de criterio del constructo reputación: correlaciones parciales.**

		REPUTACIÓN	REPUTACIÓN MEDIA	REPUTACIÓN TRANSFORMADA	REPUTACIÓN ESTIMADA
REPUTACIÓN	Correlación	1,0000	0,788	0,798	0,795
	Sig. (bilateral)		0,0000	0,0000	0,0000
REPUTACIÓN MEDIA	Correlación	0,788	1,0000	0,981	0,975
	Sig. (bilateral)	0,0000		0,0000	0,0000
REPUTACIÓN TRANSFORMADA	Correlación	0,798	0,981	1,0000	0,991
	Sig. (bilateral)	0,0000	0,0000		0,0000
REPUTACIÓN ESTIMADA	Correlación	0,7950	0,975	0,991	1,0000
		0,0000	0,0000	0,0000	

REPUTACIÓN: variable medida directamente a través del cuestionario.

REPUTACIÓN MEDIA: media aritmética de los valores de las dimensiones del constructo

REPUTACIÓN TRANSFORMADA: variable resultante de aplicar a cada dimensión del constructo la media de las ponderaciones planteadas por los encuestados.

REPUTACIÓN ESTIMADA: variable estimada a partir de un modelo de regresión lineal que plantea como variables independientes las dimensiones del constructo y como dependiente la reputación directa.



### 6.3. EL CONSTRUCTO REPUTACIÓN.

A la vista de los resultados derivados del capítulo anterior, hemos conseguido definir un instrumento de medida para el constructo reputación que, además, es fiable y válido, según se desprende del análisis que acabamos de realizar en el epígrafe anterior.

Por otra parte, para cubrir el objetivo de determinar el peso que cada una de las cuatro dimensiones determinadas tiene en la configuración de la reputación como constructo, optamos por llevar a cabo una regresión múltiple de la reputación, como variable dependiente, respecto de las variables calidad del servicio, capacidad de innovación, solidez económico financiera y responsabilidad social y ambiental, entendidas como independientes.

Ello se justifica en términos teóricos en la medida que, en análisis multivariante, “la regresión es el método de análisis apropiado cuando el problema del investigador incluye una única variable métrica dependiente que se supone está relacionada con una o más variables métricas independientes (...) proporcionando un medio para evaluar objetivamente la magnitud y dirección (positiva o negativa) de cada relación con la variable independiente” (Hair et. al, 1999; 156).

#### **Adecuación de las variables individuales al análisis de regresión.**

Como paso previo al planteamiento del modelo hemos de comprobar, no obstante, la adecuación estadística del método, en función de los valores de las variables constitutivas de nuestra muestra. Más concretamente, hemos de verificar el cumplimiento de los siguientes supuestos:

- a) **Normalidad de los datos.** El supuesto básico del análisis de regresión es que las variables individuales se correspondan con una distribución normal, ya que de lo contrario invalidarían



los test estadísticos resultantes a posteriori. La comprobación visual del histograma, así como la comparación gráfica de los valores reales acumulados de los datos con la distribución acumulada de una variable normal (construida a lo largo de la diagonal de la gráfica), nos determina un perfil de distribución de los datos para las variables de nuestro modelo compatibles con la distribución normal. De forma añadida, realizamos los correspondientes contrastes de simetría y curtosis, los cuales definitivamente evidencian la distribución normal de nuestras variables.

- b) **Linealidad de la relación existente entre la reputación y las dimensiones planteadas.** Este es un supuesto implícito del análisis de regresión múltiple, ya que las correlaciones van a representar sólo la asociación lineal entre las variables, no estando recogidos en dicho valor los efectos no lineales.

Para ello, basta con examinar los gráficos de regresiones parciales de cada una de las variables independientes con respecto a la dependiente. En nuestro caso, ninguno de esos gráficos apunta pautas curvilíneas, con lo cual quedan descartadas relaciones no lineales entre las variables. Como elemento añadido, el gráfico de los residuos obtenido una vez realizada la regresión confirma la inexistencia de partes no lineales en el modelo.

- c) **Homocedasticidad.** Este requisito hace referencia a que las variables dependientes deben presentar similares niveles de varianza a lo largo del rango del predictor de las variables. Un análisis del gráfico de dispersión de la reputación respecto de



las variables dependientes nos hace descartar la existencia de heterocedasticidad en nuestro modelo.

### Planteamiento del modelo

A continuación pasamos a plantear el modelo, el cual nos va a permitir determinar el grado de influencia de cada dimensión sobre el constructo. Para ello, llevamos a cabo un proceso de búsqueda secuencial de las variables independientes que mejor definan la reputación. En concreto, empleamos el *método de estimación por etapas*, lo cual nos va a permitir examinar la contribución de cada variable independiente al modelo de regresión.

El resultado final es que el mejor modelo de regresión explicativo de la reputación es aquel que utiliza como variables predictoras de la misma la calidad de los servicios, la solidez económico-financiera y la responsabilidad social-ambiental. Y ello tras comprobar que la incorporación progresiva de dichas variables al modelo incrementaba la potencia explicativa del mismo, elevando el  $R^2$  corregido de 0,56 a 0,62 y 0,64 con la introducción de cada una de ellas, respectivamente (ver tabla 6.9).

**Tabla 6.9. Resumen del proceso de estimación**

Modelo	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0,560743323	0,559366342	1,087395596
2	0,625042533	0,62268431	1,006239053
3	0,640541633	0,637139819	0,986775578
<p><b>Variables predictoras etapa 1:</b> Constante, CALIDAD SERVICIOS  <b>Variables predictoras etapa 2:</b> Constante, CALIDAD SERVICIOS, SOLIDEZ ECONOMICO-FINANCIERA.  <b>Variables predictoras etapa 3:</b> Constante, CALIDAD SERVICIOS, SOLIDEZ ECONOMICO-FINANCIERA, RESPONSABILIDAD SOCIAL-AMBIENTAL.</p>			



Con anterioridad al planteamiento del modelo comprobamos la aplicabilidad del análisis de regresión, en la medida que las variables individuales cumplían los supuestos subyacentes al mismo. No obstante, una vez calculado el mismo, en la medida que el conjunto de las variables independientes actúan colectivamente para predecir la variable dependiente, hemos de comprobar el cumplimiento de dichos supuestos respecto del valor teórico en sí mismo. En este sentido, hemos de examinar los siguientes supuestos:

- a) Linealidad. Esta característica la evaluamos a través del análisis del gráfico de los residuos y de las regresiones parciales, los cuales no denotan ningún comportamiento no lineal.
- b) Homocedasticidad, demostrada mediante la constatación de la constancia de los residuos para los distintos valores de las variables.
- c) Independencia de los residuos. Lo comprobamos a través del cálculo del estadístico  $d$  de Durbin Watson, el cual asciende a 1,964 para nuestro modelo. Dado que los valores cercanos a 2 indican la inexistencia de correlación en los errores, queda demostrada la independencia de los residuos en nuestro modelo.
- d) Normalidad en la distribución del término de error del valor teórico. Este supuesto queda demostrado mediante un simple análisis visual del gráfico de probabilidad normal de los residuos, apreciándose que los valores se sitúan a lo largo de la diagonal principal, no percibiéndose alejamientos reseñables.



## **Análisis de multicolinealidad**

Por otra parte, un aspecto fundamental a tener en cuenta en los análisis de regresión múltiple, tanto en la interpretación de los resultados como en la forma de obtenerlos, es el análisis de la posible existencia de correlación múltiple entre las variables independientes, es decir, multicolinealidad. De cara a detectar la posible existencia de este importante problema en nuestro modelo (el resultante de la etapa 3), planteamos dos de las medidas estadísticas más utilizadas (ver tabla 6.10):

- a) El valor de tolerancia, que vendría a medir para cada variable independiente el nivel de variabilidad de la misma no explicada por el resto de variables independientes; esto es, el porcentaje de su varianza que no explican dichas variables. Teniendo en cuenta que el umbral de tolerancia mínimo se suele colocar en 0,10, como se observa en la tabla 6.10. nuestro modelo cumple con creces este requisito.
- b) Por otra parte, el factor de inflación de la varianza (VIF), medida inversa de la anterior, adopta valores reducidos en la medida que no se detecte la existencia de multicolinealidad en el modelo. En concreto, valores de VIF por encima de 10 denotan la presencia de multicolinealidad en niveles preocupantes. Como se observa en la tabla 6.10. los valores del VIF de nuestro modelo distan mucho de ese valor, descartándose por tanto la existencia de problemas de multicolinealidad.





**Tabla 6.10. Estadísticos de colinealidad**

	Tolerancia	FIV
CALIDAD SERV.	0,507131114	1,971876645
SOLIDEZ ECO-FIN.	0,512595898	1,950854471
RESP. SOC-AMB	0,517635261	1,931862213

Al margen de lo anterior, de cara a garantizar aún con más fiabilidad la inexistencia de problemas de multicolinealidad en el modelo definitivo (modelo 3), llevamos a cabo la validación avanzada propuesta por Hair et. al. (1999; 208) en dos pasos:

- 1) Identificación de los índices de condicionamiento que estén por encima de un valor límite entre 15 y 30, y que habitualmente es 30.
- 2) Para todos los índices de condicionamiento que excedan dicho umbral, habrían de identificarse las variables con proporciones de la varianza de su coeficiente por encima del 90%, de tal manera que la existencia de dos o más con esta característica denotaría colinealidad entre ellas.

Tal y como se observa en la tabla 6.11, ninguno de los índices de condicionamiento supera el umbral de 30 al que hemos hecho referencia. Más aún, incluso situando el umbral de dicho índice en el mínimo que indicábamos con anterioridad (valor 15), encontraríamos que sólo el índice de condicionamiento de la responsabilidad social y ambiental sobrepasaría dicho valor, descartando definitivamente la existencia de multicolinealidad al superar la barrera del 90% de la proporción de la varianza del coeficiente únicamente una variable (solidez económico financiera).



**Tabla 6.11. Datos para el diagnóstico de colinealidad**

			PROPORCIONES DE LA VARIANZA DEL COEFICIENTE			
Dimensión	Autovalor	Índice condición	CONSTANTE	CALIDAD SERV.	SOL. ECO-FIN.	RESP. SOC-AMB
1	3,929128	1	0,002487455	0,001654622	0,001509736	0,00209088
2	0,032906	10,92712326	0,746267671	0,019861612	0,001113514	0,348726243
3	0,020532	13,8332351	0,192904956	0,553545857	0,08610636	0,619045983
4	0,017431	15,01327303	0,058339918	0,424937908	0,91127039	0,030136894

**Elaboración propia**

### **Análisis del modelo**

En la tabla 6.12. podemos finalmente observar las principales características del modelo explicativo estimado para la reputación: como puede observarse, el valor del estadístico F (188,294) nos muestra que la relación planteada entre la reputación y las tres dimensiones finalmente incorporadas resulta significativa en términos globales. Asimismo, podemos comprobar también que los coeficientes estimados en el análisis de regresión son significativos desde el punto de vista estadístico.

Por otra parte, el valor de 0,637 del coeficiente de determinación estandarizado del modelo (tabla 6.9) viene a indicarnos que el mismo tiene una fuerza explicativa del 63,7%; esto es, que las variaciones en la calidad del servicio, la solidez económico financiera y la responsabilidad social y ambiental de la empresa hotelera explican en dicho porcentaje las variaciones de la reputación de la misma.

Por otra parte, el análisis de los coeficientes de regresión obtenidos nos permite apuntar las siguientes conclusiones:

- a) Todos los coeficientes son de signo positivo, lo cual resulta indicativo de que mayores niveles de solidez económico financiera, capacidad de innovación o calidad de servicio de la



empresa hotelera contribuirán positivamente a su nivel de reputación, tal y como habíamos planteado de manera hipotética.

b) Por otra parte, es interesante también determinar la importancia de la influencia de cada una de las variables explicativas en la configuración de la reputación. Este análisis puede llevarse a cabo a través de la valoración de la importancia de los coeficientes estandarizados de cada una de las variables, llegando en nuestro modelo a las siguientes conclusiones:

- La variable más importante en la configuración de la reputación de la empresa hotelera es la calidad del servicio, seguida de la solidez económico financiera y, en tercer lugar, la responsabilidad social y ambiental.
- Porcentualmente, ello supone que el 52% del peso de los coeficientes estandarizados recae en la calidad del servicio, el 29% en la solidez económico financiera y, finalmente, el 19% en la responsabilidad social y ambiental, lo cual da idea de la fuerza explicativa de la calidad del servicio en comparación con el resto en lo que a su contribución a la reputación corporativa se refiere.

Estas conclusiones respecto a la influencia de cada una de las variables explicativas en la configuración de la reputación corporativa, así como de la preponderancia tan elevada que está tomando en la misma la variable calidad del servicio, por encima incluso de la solidez económico financiera de la organización, es coherente con el planteamiento que hacíamos en el capítulo cinco de este trabajo, respecto a las dinámicas de



cambio que se aprecian en el ámbito de la dirección de empresas y que llevan a reconsiderar incluso los parámetros sobre los que se asienta el liderazgo (Villafañe, 2001).

Particularmente relevante es este hecho, como también planteábamos en el capítulo 5, en el caso del sector turístico, donde los cambios cuantitativos y cualitativos que se aprecian en el sector, tanto en los clientes como en las dinámicas sociales y tecnológicas (Fayós – Solá, 1994; Díaz, 1996; OMT, 1998; Müller, 2001; Olsen; 2001; Uriel et al, 2001;) están haciendo replantear incluso los criterios tradicionales sobre los que se ha venido asentando la dirección de empresas turísticas (Camisón, 1996).

En relación con la capacidad de innovación, dimensión a priori incluida en el constructo reputación, finalmente fue excluida del modelo de regresión anterior, en la medida que su inclusión no resulta estadísticamente significativa (0,3220), generando un incremento muy leve del coeficiente de determinación estandarizado y presentando un nivel de correlación parcial no suficientemente alto con la variable dependiente.

**Tabla 6.12. Resumen del modelo de regresión estimado para la reputación**

	Error típ.	Coefficientes estandarizados	t	Sig.
CONSTANTE	0,277793469		1,015531107	0,310627184
CALIDAD SERV.	0,050978101	0,472609714	9,994661851	1,26195E-20
SOLIDEZ ECO-FIN.	0,050676209	0,263083747	5,593542146	4,81061E-08
RESP. SOC-AMB	0,048837581	0,173037934	3,697077724	0,000256925
Estadístico F:188,294 Sig. F: 0,000 R <sup>2</sup> : 0,640 R <sup>2</sup> corregida: 0,637				

**Elaboración propia**



En base a todo el proceso anterior, podemos afirmar que hemos logrado delimitar la reputación como constructo multidimensional, así como evaluar la importancia que en su configuración tienen cada una de dichas dimensiones (objetivos 1 y 2). Asimismo, queda evidenciada la influencia positiva que en la configuración de la reputación tiene cada una de dichas dimensiones, excepción hecha de la capacidad de innovación de la empresa. Un resumen de estos hallazgos queda recogido en la tabla 6.13.

**Tabla 6.13. Resumen de resultados parciales (I)**

META	RESULTADO
<b>Objetivo 2</b> Delimitar la reputación como constructo multidimensional, desarrollando un instrumento de medida adecuado.	CONSEGUIDO
<b>Objetivo 3:</b> Determinar la importancia que en la configuración de la reputación tiene cada una de las dimensiones del constructo.	CONSEGUIDO

**Elaboración propia**

#### **6.4. LA REPUTACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA HOTELERA.**

La motivación central de este trabajo de investigación gira en torno a la determinación de la influencia que la reputación empresarial tiene en la generación de ventajas competitivas, para la empresa en general, y para la hotelera en particular.

Lo anterior es equivalente a plantearnos hasta qué punto las diferentes “dotaciones” del recurso *reputación*, con las que cuentan las distintas empresas, implican a su vez diferencias en términos de resultados. Para ello, llevamos a cabo una nueva regresión múltiple en la que incluimos la reputación como variable explicativa del resultado económico de las empresas.



Como **variable dependiente** de dicho modelo fijamos el **rendimiento relativo sobre el activo medio (ROAr, en adelante)**. El rendimiento sobre el activo medio (ROA) es un buen indicador del resultado de las empresas, en la medida que representa la capacidad de las mismas para retribuir los capitales invertidos, independientemente del origen de éstos (propios o ajenos), permitiendo relativizar también la dispersión de tamaños existente entre las distintas empresas.

No obstante, siguiendo a Deephouse (2000), no utilizamos directamente el ROA como variable dependiente, en la medida que la misma puede estar afectada por factores coyunturales, tanto relativos a las condiciones económicas generales, como a las específicas del sector hotelero. Por ello, nos decantamos por el **ROAr** que sería la diferencia entre el ROA de cada uno de los hoteles y la media del ROA para el conjunto del sector hotelero español en el año en cuestión, valores ambos obtenidos a partir de la base de datos SABI (ver tabla 6.14).

**Tabla 6.14. ROA de la empresa hotelera española**

ANO	MEDIA	DESV. TIPICA	MEDIANA
2000	5,93	14,79	4,78
1999	4,63	72,92	5,30
1998	4,80	20,03	4,19

**Fuente: SABI**

**Elaboración propia**

**Como Variable independiente utilizamos la *reputación*.** Para la medida de la citada variable contamos con cuatro posibilidades alternativas:

- a) Utilizar el valor de la reputación estimada a través del modelo planteado en el apartado anterior, a partir de las dimensiones del constructo (**reputación estimada, RE**).



- b) Utilizar la medida directa de la reputación obtenida de las valoraciones de los encuestados (**reputación directa, RD**).
- c) Calcular la reputación como el valor medio de las dimensiones del constructo, adoptando con ello un enfoque análogo a la metodología de FORTUNE (**reputación media, RM**).
- d) Finalmente, podríamos realizar el cálculo de la reputación aplicando a las dimensiones del constructo las ponderaciones que, según los encuestados, dichas dimensiones tienen en su contribución a la reputación corporativa (**reputación ponderada o transformada, RT**).

Si bien las medidas de la *reputación directa* y *reputación transformada* parecen ajustarse más a la lógica de recoger las opiniones de los encuestados de forma directa, decidimos plantear cuatro modelos alternativos, introduciendo en cada uno de ellos las distintas posibilidades de las que disponemos para la medida de la reputación, tratando de garantizar con ello la inclusión de todos los efectos posibles.

Además, incluimos una serie de **variables de control** como variables dependientes, de cara a tener en cuenta otros efectos sobre el resultado económico y poder aislar así la potencial contribución de la reputación al mismo. Más concretamente, se tuvieron en cuenta las siguientes:

- a) La variable tamaño de cada hotel fue tenida en cuenta, en la medida que puede contribuir a explicar el ROA de manera directa. En este sentido, es factible pensar que los hoteles mayores puedan implementar estrategias dirigidas al control de precios o, simplemente, se beneficien de unas mayores economías de escala. Esta variable la hemos recogido a través de la variable **Activo**, que recoge el valor del activo total de cada una de las empresas.



- b) Las estrategias de producto mercado de la empresa también pueden influir de manera directa en su rentabilidad. En este sentido, en lo que al sector hotelero se refiere, parece existir una pauta de decisión clara relativa a dirigir recursos hacia hoteles de ciudad o, por el contrario, hacerlo hacia hoteles vacacionales. Por ello, introdujimos como variable dependiente una variable ficticia, *tipoh*, que adoptaba un valor 1 en el caso que el hotel en cuestión fuera de playa y un valor 2 en caso contrario.
- c) Finalmente, decidimos introducir la variable dependiente retardada en un año, *ROAr-1*, que vendría a recoger el rendimiento relativo sobre el activo medio en el año precedente, en base a la siguientes lógica (Deephouse, 2000; Hitt et all, 1998):
- De cara a recoger otras posibles variables no contempladas en las introducidas anteriormente y que pudieran constituir elementos de influencia adicionales.
  - Posibles influencias que pudieran existir de cambios en las variables independientes que afecten a la variable dependiente a lo largo de múltiples períodos de tiempo.
  - Finalmente, la inclusión de dicha variable aumenta la posibilidad de extraer conclusiones causales del modelo.

Previamente a llevar a cabo la estimación del modelo de regresión lineal, tal y como veíamos en el epígrafe anterior, debemos comprobar el cumplimiento de los requisitos para aplicar dicha técnica de análisis multivariante:

- **Normalidad de los datos.** Comprobamos la normalidad del conjunto de variables implicadas, tanto a través del análisis de los histogramas, como mediante la comparación gráfica de los





valores reales acumulados con la distribución acumulada de una variable normal. Asimismo, llevamos a cabo contrastes de simetría y curtosis, que confirman la normalidad de nuestras variables.

- **Linealidad de la relación existente entre el ROAr y la variable independiente (reputación), así como el conjunto de variables de control planteadas.** Del análisis de los gráficos de las regresiones parciales de cada una de las variables independientes con respecto a la dependiente (ROAr) concluimos que tanto la *reputación*, en sus diferentes versiones, como ROAr-1, como tipo de hotel, se comportan de manera lineal. No obstante, el análisis de la regresión parcial de la variable *Activo* respecto del ROAr apunta una clara tendencia curvilínea. Por ello, aplicamos a la citada variable una transformación logarítmica, con lo cual garantizamos la linealidad de la relación, hecho que comprobamos tras analizar la nueva regresión parcial de la variable corregida con respecto al ROAr.
- Por último, tras analizar el gráfico de dispersión de la ROAr respecto de las variables dependientes comprobamos la **homocedasticidad** de nuestro modelo.

Por consiguiente, tras introducir la transformación logarítmica a que hacíamos referencia anteriormente, de cara a garantizar el cumplimiento de los requisitos del análisis multivariante, la forma estructural que adoptarían los diferentes modelos de regresión, a estimar en función de la medida de la reputación elegida, sería las siguientes:



**MODELO 1**

$$\text{ROAR}_i = b_0 + b_1 \cdot \text{ROAR}_{-1i} + b_2 \cdot \text{Ln}(\text{Activo})_i + b_3 \cdot \text{tipoh}_i$$

$$i = 1 \dots 80$$

**MODELO 2**

$$\text{ROAR}_i = b_0 + b_1 \cdot \text{ROAR}_{-1i} + b_2 \cdot \text{Ln}(\text{Activo})_i + b_3 \cdot \text{tipoh}_i + b_4 \cdot \text{RD}_i$$

$$i = 1 \dots 80$$

**MODELO 3**

$$\text{ROAR}_i = b_0 + b_1 \cdot \text{ROAR}_{-1i} + b_2 \cdot \text{Ln}(\text{Activo})_i + b_3 \cdot \text{tipoh}_i + b_4 \cdot \text{RE}_i$$

$$i = 1 \dots 80$$

**MODELO 4**

$$\text{ROAR}_i = b_0 + b_1 \cdot \text{ROAR}_{-1i} + b_2 \cdot \text{Ln}(\text{Activo})_i + b_3 \cdot \text{tipoh}_i + b_4 \cdot \text{RT}_i$$

$$i = 1 \dots 80$$

**MODELO 5**

$$\text{ROAR}_i = b_0 + b_1 \cdot \text{ROAR}_{-1i} + b_2 \cdot \text{Ln}(\text{Activo})_i + b_3 \cdot \text{tipoh}_i + b_4 \cdot \text{RM}_i$$

$$i = 1 \dots 80$$



Por último, en la tabla 6.15 contamos con los datos necesarios para llevar a cabo un diagnóstico de colinealidad del modelo. Como puede observarse, los valores de tolerancia para todas las variables del modelo se sitúan claramente más allá de 0,10 umbral de tolerancia mínimo, mientras que el factor de inflación de la varianza (VIF) dista mucho del valor 10, límite superior tolerado. Asimismo, los índices de condición para todas las variables del modelo se hallan por debajo de 30, con lo que, definitivamente, descartamos la existencia de problemas de multicolinealidad.

**Tabla 6.15. Diagnóstico de colinealidad del modelo**

	Tolerancia	FIV	Índice de condición
ROA relativo -1	0,947	1,055	2,571
TIPOH	0,929	1,076	6,636
Ln Activo	0,846	1,181	14,428
Reputación estimada	0,893	1,132	23,383
Reputación directa	0,864	1,157	23,064
Reputación media	0880	1,136	23,365
Reputación ponderada	0,892	1,121	23,313

En la tabla 6.16. podemos observar, para cada una de las variables del modelo, tanto dependiente como independientes, sus medias, desviaciones típicas, así como las correlaciones. Al margen de algunos resultados llamativos para algunas variables, tales como la importante dispersión existente entre los valores de los ROAr, lo cual es indicativo de la desigual distribución de la rentabilidad entre los distintos hoteles españoles, debemos explicitar algunos resultados que comienzan a ser de alto interés en función del objetivo que nos habíamos marcado inicialmente:

- a) La media de la reputación entre los hoteles evaluados se encuentra entre unos valores extremos de 6,46, en el caso de



la reputación que hemos denominado *media* y 6,69 para el caso de la *directa*. La desviación típica es bastante alta, ya que el menor valor de los registrados asciende a 1,31 (reputación estimada), lo cual es indicativo de que los valores de la reputación difieren de unos hoteles respecto a otros. Esta es una condición necesaria para que la reputación sea considerada como escasa en el sector, por otro lado característica imprescindible para que dicho recurso pueda constituirse en una fuente de ventajas competitivas sostenidas para las empresas hoteleras que lo posean (Barney, 1991).

- b) Por otra parte, la reputación presenta un nivel de correlación con el ROAr escaso, en concreto el mayor de ellos asciende a 0,19 (reputación directa), muy por debajo de los valores de correlación con variables financieras que presentan medidas de la reputación que se han hecho a partir del índice FORTUNE (Fonbrun y Shanley, 1990; Srivastava et al, 1997; Virgin y Qoronflech, 1998) e incluso se acerca mucho a otras medidas de la misma que se han realizado de manera indirecta y que, por tanto, se suponen libres de la mencionada contingencia: este es el caso del análisis de Deephouse (2000) que obtiene un valor de correlación entre el ROAr y su medida de la reputación, que obtiene a partir de un índice de impacto mediático de 0,14. Todo ello nos lleva a afirmar que nuestra medida de la reputación carece del “halo financiero” al que hacen referencia Brown y Perry (1994).

A partir de los análisis y transformaciones anteriores estamos en condiciones de llevar a cabo el proceso de estimación de los modelos de regresión propiamente dichos. En la tabla 6.17. recogemos los valores de los



coeficientes de regresión estandarizados para cada una de las variables, así como su nivel de significación, la suma del cuadrado de los errores cometidos con los distintos procesos de estimación, los valores del estadístico F junto con su nivel de significación y, finalmente, el coeficiente de determinación normal y corregido.

**Tabla 6.16. Medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables del modelo**

	Media	Desv. Típica	TIPOH	ROA relativo	ROA relativo -1	Ln activo	Reput. ponderada	Reput. media	Reput. estimada	Reput. directa
<b>TIPOH (Sig)</b>	1,5058	0,5004	<b>1,0000</b>	0,0872	0,0194	-0,2392	-0,1750	-0,1991	-0,1705	-0,1560
<b>ROA relativo (Sig)</b>	3,6877	8,0675	0,0872	<b>1,0000</b>	0,7779	0,0307	0,1730	0,1729	0,1789	0,1950
<b>ROA relativo -1 (Sig)</b>	4,7986	8,1867	0,0194	0,7779	<b>1,0000</b>	0,0195	0,1112	0,1211	0,1181	0,1102
<b>Ln activo (Sig)</b>	8,2168	1,1692	-0,2392	0,0307	0,0195	<b>1,0000</b>	0,2711	0,2744	0,2681	0,3281
<b>Reputación ponderada (Sig)</b>	6,5307	1,3406	-0,1750	0,1730	0,1112	0,2711	<b>1,0000</b>	0,9810	0,9906	0,7985
<b>Reputación media (Sig)</b>	6,4610	1,3153	-0,1991	0,1729	0,1211	0,2744	0,9810	<b>1,0000</b>	0,9750	0,7882
<b>Reputación estimada (Sig)</b>	6,6866	1,3107	-0,1705	0,1789	0,1181	0,2681	0,9906	0,9750	<b>1,0000</b>	0,7950
<b>Reputación directa (Sig)</b>	6,6957	1,6398	-0,1560	0,1950	0,1102	0,3281	0,7985	0,7882	0,7950	<b>1,0000</b>

Elaboración propia

Como puede verse, se llevó a cabo una estimación de cinco modelos alternativos. El modelo 1 hace referencia a la regresión realizada de la variable ROAr en función de, únicamente, las variables de control. En los modelos 2, 3, 4 y 5 añadimos la reputación como posible variable explicativa de la rentabilidad de las empresas hoteleras. Más concretamente, incorporamos



respectivamente la reputación directa (modelo 2), estimada (modelo 3), transformada (modelo 4) y media (modelo 5).

Previamente al análisis de las distintas regresiones, se comprobó el cumplimiento por parte de los modelos propuestos de las características de linealidad, homocedasticidad, independencia de los residuos y normalidad en la distribución del término de error del valor teórico, siguiendo idéntica metodología a la planteada en el epígrafe anterior.

Mediante el análisis del estadístico F, comprobamos que las cinco relaciones planteadas son significativas en términos globales. Además, en la totalidad de los modelos el conjunto de variables de control son significativas con un nivel de  $p < 0,05$ , excepto en el caso de la variable Activo. Esto último nos viene a indicar que el factor tamaño, en el caso del sector hotelero, no es una variable significativamente explicativa de la rentabilidad.

Por otra parte, el coeficiente de la rentabilidad retardada en un año (ROAr-1) es positivo, lo cual es lógico y previsible en la medida que nos indica que los hoteles que han obtenido rentabilidades más altas el año anterior van a tener también niveles de rentabilidad mayores en el ejercicio actual.

Mención aparte requiere el coeficiente de la variable tipo de hotel ya que, al tratarse de una variable ficticia que adopta el valor 1 en el caso de que el hotel en cuestión fuera de playa o vacacional y un valor 2 en caso que fuera de ciudad, la interpretación del coeficiente debe hacerse adoptando a los hoteles vacacionales como categoría de referencia. Así, en suma, lo que nos está indicando el coeficiente positivo de dicha variable es que los hoteles de ciudad presentan niveles de rentabilidad mayores que los hoteles vacacionales o de playa.

El resultado del conjunto de este proceso nos permite extraer, finalmente, los siguientes resultados de interés para nuestra investigación:



- a) Los coeficientes de la variable reputación, como puede verse en los modelos 2, 3, 4 y 5 (ver tabla 6.17) son, en todos los casos, de signo positivo y significativo, con un nivel de  $p < 0,05$ , lo cual nos estaría indicando que dicha variable contribuye positivamente al resultado económico de las empresas.
- b) Los modelos que incorporan la reputación como variable explicativa mejoran, en todos los casos, la capacidad predictiva frente al que tiene en cuenta únicamente las variables de control. Así, la suma del cuadrado de los errores disminuye al pasar de 13.125 a 10.876 en el caso menos favorable (modelo 2, con la reputación directa) y a 8.601 en el más favorable (modelo 3, con la reputación estimada). Además, los 4 modelos que incorporan alguna medida de la reputación permiten incrementar el coeficiente de determinación estandarizado que pasa de 0,609 a 0,629 (reputación directa), 0,653 (reputación estimada), 0,655 (reputación transformada) y 0,654 (reputación media). Ello nos indica que la incorporación de la reputación al modelo como única variable explicativa adicional aumenta, entre un 2% y un 5%, su poder de explicación de la rentabilidad de la empresa hotelera, dependiendo del criterio utilizado para medir la reputación. Este incremento en el coeficiente de determinación estandarizado supone una elevación del mismo entre un 4% (reputación directa) y un 7,5% (reputación transformada), lo cual da lugar a una mejora tanto respecto a investigaciones anteriores explicativas del ROA a través de la introducción de variables añadidas (Russo y Fouts, 1997) como específicamente relativas a determinar el impacto de la



Reputación en los resultados empresariales (Deeppure, 2000).

Por consiguiente, a la vista del análisis llevado a cabo anteriormente, cubrimos nuestro objetivo de determinar la incidencia que en la competitividad de la empresa tiene el recurso intangible reputación, así como contrastamos nuestra primera hipótesis, en la medida que mayores niveles de reputación de las empresas determinan niveles superiores de rentabilidad.

**Tabla 6.17. Principales resultados de la regresión con los modelos alternativos**

	MODELO 1		MODELO 2		MODELO 3		MODELO 4		MODELO 5	
	Coef. Estand.	Sig.	Coef. Estand.	Sig.	Coef. Estand.	Sig.	Coef. Estand.	Sig.	Coef. Estand.	Sig.
(Constante)		0,041		0,002				0,004		0,004
ROA relativo -1	0,776	0,000	0,761	0,000	0,779	0,000	0,781	0,000	0,781	0,000
TIPOH	0,08	0,005	0,098	0,001	0,109	0,000	0,109	0,001	0,110	0,001
Ln Activo	0,035	0,220	-0,02	0,96	0,001	0,978	0,001	0,978	0,002	0,945
Reputación directa			0,127	0,000						
Reputación estimada					0,105	0,002				
Reputación transformada							0,105	0,002		
Reputación media									0,100	0,003
Suma cuadrado errores	13125,730		10876,340		8601,266		8603,270		8630,210	
R <sup>2</sup>	0,611		0,632		0,657		0,659		0,658	
R <sup>2</sup> corregido	0,609		0,629		0,653		0,655		0,654	
F (sig)	270,636 (0,000)		187,638 (0,000)		163,917 (0,000)		165,886 (0,000)		165,099 (0,000)	

Elaboración propia





**Tabla 6.18. Resumen de resultados parciales (II)**

META	RESULTADO
<b>Objetivo 4:</b> Determinar la incidencia que sobre la competitividad empresarial tiene la reputación.	CONSEGUIDO
<b>Hipótesis 1</b> Unos mayores niveles de reputación generarán mayores niveles de rentabilidad para la empresa	CONTRASTADA

**Elaboración propia**

## 6.5. INFLUENCIA DE FACTORES GEOGRÁFICOS, CATEGORÍA Y TIPOLOGÍA DE HOTELES EN LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA.

En este apartado tratamos de comprobar en qué medida los hoteles situados en las distintas comunidades autónomas del territorio nacional presentan niveles de reputación diferentes. Asimismo, evaluamos posibles diferencias de reputación en lo que al factor categoría y tipo de hotel se refiere. Para ello, utilizamos la medida de la *reputación estimada*, aunque las conclusiones obtenidas son extensibles al el resto de medidas de la reputación planteadas en apartados anteriores.

### Reputación y zona geográfica donde se halla ubicado el hotel

A continuación tratamos de determinar, utilizando el análisis de varianza oneway o ANOVA, si existen diferencias significativas en los niveles de reputación asociados a bs hoteles de las distintas Comunidades Autónomas españolas, en el ámbito de las cuales hemos elaborado el presente estudio. Dicho de otra forma, tratamos de llevar a cabo un contraste donde la hipótesis nula es que los hoteles de todas las regiones presentan medias de reputación similares e hipótesis alternativa que ésta difiere con la zona geográfica.

Previamente a su aplicación, verificamos que efectivamente se cumplieran los requisitos para llevar a cabo este método de análisis multivariante:



independencia de las observaciones, normalidad de las variables, ausencia de datos atípicos y homogeneidad de la varianza de la variable dependiente (reputación) entre los grupos (el valor del estadístico de Levene ascendió a 3,084 con nivel de significación 0,010).

A continuación, llevamos a cabo el contraste, que nos da significativo ( $F= 2,283$ , con nivel de significación 0,046), aceptando por tanto que existen diferencias en la reputación de los hoteles de las distintas regiones españolas. Finalmente, el contraste post hoc mediante el estadístico de Sheffé nos permite afirmar que todos los grupos son estadísticamente diferentes ( $p<0,5$ ), por lo que las diferencias apreciadas en el ANOVA no son debidas únicamente a algunas regiones en particular.

En la tabla 6.19 recogemos las reputaciones medias asociadas a los hoteles de las distintas regiones donde se aprecia que son los hoteles canarios, seguidos a cierta distancia de los madrileños, quienes ofrecen mayores niveles de reputación media.

**Tabla 6.19. Reputación media asociada a los hoteles de las distintas regiones españolas**

	Reputación media	Desviación típica
<b>CANARIAS</b>	7,25709811	0,939824222
<b>MADRID</b>	6,87383936	1,147836899
<b>ANDALUCIA</b>	6,66439022	1,259798346
<b>C VALENCIANA</b>	6,63063607	1,235690506
<b>BALEARES</b>	6,61474246	1,368265768
<b>CATALUNA</b>	6,45130669	1,495663044
<b>TOTAL</b>	<b>6,68657151</b>	<b>1,310743859</b>

**Elaboración propia**



## Reputación y tipos de hotel.

De igual forma, llevamos a cabo un contraste para determinar la posible existencia de diferencias significativas en la reputación asociada a los hoteles de ciudad y la de los hoteles vacacionales. En este caso, la técnica estadística más adecuada es el estadístico t, dada la existencia de sólo dos grupos de referencia.

Tras realizar el contraste de Levene, comprobamos la heterogeneidad de las varianzas entre ambos grupos ( $p > 0,05$ ). No obstante, este estadístico arroja un valor que asume igualdad de varianzas y otro para condiciones de desigualdad, por lo que adoptamos este último.

Finalmente, el contraste de diferencias en la reputación entre ambos grupos nos da significativo con  $p < 0,05$  y, además, comprobamos que el intervalo de confianza para la diferencias de medias no contiene el valor cero. Por ello, verificamos la hipótesis de partida, no siendo necesario, en este caso, llevar a cabo ningún tipo de contraste post hoc, en la medida que únicamente contamos con dos grupos de hoteles.

En la tabla 6.20 pueden observarse los valores de la reputación media asociada a cada grupo de hoteles, poniendo de manifiesto que los hoteles vacacionales presentan niveles medios de reputación superiores a los hoteles de ciudad.

**Tabla 6.20. Reputación media asociada a los hoteles de ciudad y de playa españoles**

	Reputación media	Desviación típica
Hoteles vacacionales	6,89658823	1,28049396
Hoteles de ciudad	6,44949743	1,3078809
TOTAL	6,68657151	1,31074386

Elaboración propia



## Reputación y categoría del hotel.

Finalmente, de manera similar a los dos casos anteriores, llevamos a cabo el contraste ANOVA para averiguar si existen diferencias significativas entre los tres grupos de hoteles presentes en la muestra agrupados por categorías (3, 4 y 5 estrellas) y su reputación.

Garantizada la homogeneidad de las varianzas (test de Levene), el contraste de diferencias en la reputación entre los grupos nos da significativo con  $p < 0,05$  ( $F = 11,947$ ; nivel de significación =  $0,000$ ). Por ello, llevamos a cabo el contraste post hoc de Sheffé cuyos resultados nos indican que las diferencias no afectan a todos los grupos por igual, sino que se produce una agrupación de los hoteles de tres y cuatro estrellas en un primer subconjunto, los cuales no presentan diferencias significativas en lo que se refiere a sus niveles e reputación, cosa que sí ocurre en lo que se refiere a las diferencias de reputación respecto a los hoteles de 5 estrellas. Como se observa en la tabla 6.21, el grupo de hoteles de mayor categoría presenta niveles de reputación mayores, como cabía esperar.

**Tabla 6.21. Resultados del test de Sheffé para las variables categoría - reputación**

CATEGORÍA (nº estrellas)	Reputación	
	Subconjuntos para alfa = 0,05	
	1	2
3	6,3885	
4	6,7981	
5		7,6973

Elaboración propia



Con ello conseguimos, finalmente, cubrir nuestro quinto objetivo y contrastar las hipótesis 2, 3 y 4 de nuestro trabajo (ver tabla 6.22).

Finalmente, en la tabla 6.23, recogemos el resumen global de los resultados obtenidos en esta investigación.

**Tabla 6.22. Resumen de resultados parciales (III)**

<b>META</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Objetivo 5:</b> Determinar la existencia de una posible asociación entre factores geográficos y de tipología y categoría de hoteles con diferentes niveles de reputación.	CONSEGUIDO
<b>Hipótesis 2.</b> Los hoteles de distintos ámbitos geográficos presentarán niveles de reputación diferentes.	CONTRASTADA
<b>Hipótesis 3.</b> Los hoteles de ciudad presentarán niveles de reputación diferentes a los hoteles vacacionales.	CONTRASTADA
<b>Hipótesis 4.</b> Los hoteles de superior categoría (número de estrellas) presentarán mayores niveles de reputación	CONTRASTADA



**Tabla 6.23. Resumen de resultados globales**

<b>META</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Objetivo 1:</b> Delimitar un marco teórico para el estudio de la reputación empresarial, como recurso intangible potencialmente generador de ventajas competitivas, a partir de la perspectiva de dirección estratégica basada en los Recursos y Capacidades.	CONSEGUIDO
<b>Objetivo 2:</b> Delimitar la reputación como constructo multidimensional, desarrollando un instrumento de medida adecuado.	CONSEGUIDO
<b>Objetivo 3:</b> Determinar la importancia que en la configuración de la reputación tiene cada una de las dimensiones del constructo.	CONSEGUIDO
<b>Objetivo 4:</b> Determinar la incidencia que sobre la competitividad empresarial tiene la reputación.	CONSEGUIDO
<b>Hipótesis 1.</b> Unos mayores niveles de reputación generarán mayores niveles de rentabilidad para la empresa	CONTRASTADA
<b>Objetivo 5:</b> Determinar la existencia de una posible asociación entre factores geográficos y de tipología y categoría de hoteles con diferentes niveles de reputación.	CONSEGUIDO
<b>Hipótesis 2.</b> Los hoteles de distintos ámbitos geográficos presentarán niveles de reputación diferentes.	CONTRASTADA
<b>Hipótesis 3.</b> Los hoteles de ciudad presentarán niveles de reputación diferentes a los hoteles vacacionales.	CONTRASTADA
<b>Hipótesis 4.</b> Los hoteles de superior categoría (número de estrellas) presentarán mayores niveles de reputación	CONTRASTADA



**CONCLUSIONES,  
LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES  
DE CARA A FUTURAS INVESTIGACIONES**

## Conclusiones

En una época como la actual, las organizaciones han de desarrollar su actividad en entornos caracterizados por el cambio constante y altas dosis de incertidumbre, así como hacer frente a un escenario de crecientes niveles de competencia. Sin embargo, es precisamente en este contexto, cuando cobra más sentido tratar de buscar referencias estables para el planteamiento estratégico en función de los recursos y capacidades propios de cada empresa.

En este sentido, un adecuado stock de reputación corporativa puede contribuir a otorgar esas referencias, en la medida que distingue a la empresa de sus competidores, aportando valores diferenciales en la percepción que los clientes tienen de la organización y de los productos y servicios ofrecidos por ésta. Asimismo, dicho recurso puede permitir incorporar trabajadores más cualificados, acceder con más garantías a los mercados financieros y, en general, establecer relaciones más ventajosas con el entorno organizativo.

Con esta investigación tratábamos de caracterizar el recurso reputación, evaluando su posible contribución a la generación de ventajas competitivas para las empresas en general, y más específicamente para las encuadradas en el sector hotelero. Ello nos llevó a plantearnos los siguientes objetivos de investigación:

**Objetivo 1:** Delimitar un marco teórico para el estudio de la reputación empresarial, como recurso intangible potencialmente generador de ventajas competitivas, a partir de la perspectiva de dirección estratégica basada en los Recursos y Capacidades.

**Objetivo 2:** Delimitar la reputación como constructo multidimensional, desarrollando un instrumento de medida adecuado.





**Objetivo 3:** Determinar la importancia que en la configuración de la reputación tiene cada una de las dimensiones del constructo.

**Objetivo 4:** Determinar la incidencia que sobre la competitividad empresarial tiene la reputación.

**Objetivo 5:** Determinar la existencia de una posible asociación entre factores geográficos y de tipología y categoría de hoteles con diferentes niveles de reputación.

Para cubrir dichos objetivos, partimos de una perspectiva metodológica fundamentada en el modelo de recursos y capacidades, entendiendo que las organizaciones se distinguen en base a su diferente dotación de recursos, los cuales, a su vez, carecen de movilidad perfecta entre las distintas empresas. Partiendo de esta perspectiva, elaboramos un instrumento de medición del constructo reputación, de carácter multidimensional, que se demostró válido y fiable. Ello nos permitió, finalmente, aplicar las correspondientes técnicas de análisis multivariante para averiguar la relación existente entre la reputación y la competitividad de la empresa hotelera.

En base a los objetivos planteados en nuestra investigación, y a la aplicación del enfoque metodológico reseñado, podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. A partir del modelo de dirección de empresas basado en los recursos y capacidades se ha demostrado, desde el punto de vista teórico, que la reputación constituye una fuente de ventajas competitivas sostenidas para la organización, en la medida que se trata de un recurso valioso, escaso, imperfectamente sustituible y de difícil imitación.



2. La reputación es un constructo multidimensional, compuesto por las dimensiones calidad del servicio, solidez económico financiera, responsabilidad social y ambiental y capacidad de innovación.
3. Se ha desarrollado un instrumento de medida, válido y fiable, para cuantificar los niveles de reputación de la empresa hotelera, a partir de las valoraciones realizadas por directores de empresas españolas del sector.
4. Se ha comprobado que un mayor nivel de valoración en cada una de dichas dimensiones contribuye a acrecentar los niveles de reputación de la empresa, excepto en el caso de la capacidad de innovación. Además, la importancia de esa influencia es, por este orden: calidad del servicio, solidez económico financiera y responsabilidad social y ambiental.
5. Unos mayores niveles de reputación de los hoteles provocan incrementos de sus niveles de rentabilidad. En concreto, a partir del modelo obtenido en el capítulo 6, el análisis de su primera derivada<sup>6</sup> nos permite concluir que si un hotel español es capaz de incrementar sus niveles de reputación, a través de las estrategias adecuadas, en 1,311 (valor de la desviación típica de dicha variable), ello le llevaría a incrementar su ROA relativo en 0,14 puntos (el coeficiente estandarizado de la variable reputación en dicho modelo es de 0,105). Teniendo en cuenta que la media de esta variable se situó para nuestra muestra en un valor de 3,68, ello le supondría al hotel en cuestión un incremento de prácticamente un 4% en su ROA

---

<sup>6</sup> En concreto, para este análisis utilizamos el modelo que incorpora la “reputación estimada” (modelo 3 del capítulo 6). A conclusiones similares se llegaría realizando el razonamiento con la reputación directa, media o transformada.



relativo, lo cual es una magnitud de evidente importancia para la empresa en general, y específicamente para la empresa hotelera, en función de los particulares niveles de competitividad existentes en el sector, tal y como indicábamos en el capítulo 4 de este trabajo.

6. Los niveles de reputación asociados a los hoteles de las distintas regiones españolas son significativamente diferentes, siendo los hoteles de la Comunidad Autónoma de Canarias, seguidos de los de Madrid, quienes presentan mayores niveles de reputación media.
7. Los niveles de reputación asociados a los hoteles vacacionales son significativamente diferentes a los hoteles urbanos, siendo la media de éstos inferior a la de los primeros.
8. Los niveles de reputación asociados a los hoteles varían de manera significativa en función de su categoría, siendo la reputación de los de tres y cuatro estrellas inferior a los de cinco.

## **Recomendaciones**

El sector turístico en general, y la empresa hotelera en particular, están atravesando por unos momentos de gran complejidad.

Por un lado se detectan crecientes niveles de competitividad, no sólo a nivel empresarial, sino a nivel de los propios destinos turísticos, tanto aquellos que están situados en las fases de relativa madurez de su ciclo de vida, como aquellos que podríamos considerar como emergentes.

Paralelo a ello, además, se plantean otras dinámicas que podríamos considerar de demanda. Unas son de carácter más coyuntural, ligadas a una cierta desaceleración del ciclo económico o a la reciente crisis del 11 de Septiembre de 2001, que han llevado a una contracción del consumo turístico.



No obstante, otras presentan un carácter más estructural, ya que tienen que ver con la emergencia de un tipo de turista más informado, exigente y, en definitiva, con mayor poder de negociación.

En este contexto, el conjunto de estrategias empresariales que permitan mejorar los niveles de diferenciación de los establecimientos hoteleros se muestran como especialmente necesarias y eficaces para hacer frente a estas nuevas características del entorno competitivo. En esa línea, cobran especial relevancia las dirigidas a aumentar el stock de reputación de la empresa ya que, como se ha visto en este trabajo, ello tiene un impacto directo en los niveles de rentabilidad de las empresas.

Por ello, resulta especialmente trascendente que la empresa hotelera planifique y gestione de manera estratégica su reputación, tratando de tener en cuenta los efectos que sobre la misma van a tener el conjunto de sus actuaciones cotidianas.

Respecto a los principales ejes estratégicos sobre los que se deben asentar las actuaciones dirigidas a lograr posibles mejoras en los niveles de reputación corporativa, podemos concretar las siguientes sugerencias:

- a) Las estrategias dirigidas a mejorar los niveles de calidad de los productos o servicios ofrecidos resultan especialmente eficaces. Por ello, todas las acciones dirigidas a crear estándares altos de calidad, ya sean mediante estrategias de certificación (normativa ISO, etc) como otras más agresivas son altamente aconsejables. Frente a ello, podría ser también igualmente recomendable huir de productos o servicios altamente estandarizados, para los cuales sea especialmente difícil percibir los diferenciales de calidad.



- b) Se detecta también el surgimiento de la responsabilidad social y ambiental de las empresas como un ámbito de mejora potencial de la reputación, posiblemente ligado a los cambios en la demanda a que hacíamos alusión anteriormente, que empiezan a hacerlo recomendable como campo para implementar estrategias dirigidas a su mejora.
- c) Todo ello debe hacerse sin olvidar la importancia de mantener unos niveles de solidez económica y financiera de la empresa adecuados, ya que sigue siendo el segundo factor de importancia a la hora de generar reputación.
- d) Finalmente, existen ciertos grupos de hoteles que demandan actuaciones especialmente urgentes de cara a obtener potenciales mejoras en sus niveles de competitividad, a través de aumentos en su reputación corporativa. En este sentido, los hoteles urbanos, de tres y cuatro estrellas y de Comunidades Autónomas como Cataluña y Baleares demandan actuaciones más prioritarias que los hoteles vacacionales, de cinco estrellas y de regiones como Canarias o Madrid.

### **Limitaciones del estudio**

Somos conscientes de que este estudio presenta una serie de limitaciones, algunas de las cuales van a ser motivo, a buen seguro, de futuras líneas de investigación por nuestra parte. Entre ellas, pueden destacarse las siguientes:

- a) El presente estudio responde a un análisis de corte transversal, en un momento concreto del tiempo. Ello,



lógicamente, nos priva de tener una perspectiva evolutiva del fenómeno analizado.

- b) Si bien el ámbito de análisis del presente trabajo se refiere a seis Comunidades Autónomas españolas que suponen casi el 80% del mercado hotelero español y que España es la segunda potencia turística mundial, no cabe duda que un ámbito de análisis más amplio podría aumentar la garantía de generalización de las conclusiones obtenidas.
- c) El método empleado de medida de la reputación, si bien sigue las recomendaciones de que las valoraciones sean hechas por directivos del mismo sector respecto al que pertenecen las empresas valoradas, no cabe duda que es necesariamente incompleto, ya que lo ideal sería incorporar valoraciones del conjunto de los stakeholders que forman la organización.

### **Sugerencias respecto a posibles líneas de investigación futuras**

Respecto a las sugerencias de cara a posibles líneas de investigación futuras, podrían plantearse las siguientes:

- a) Sería interesante extender el análisis aquí realizado a otros sectores, al margen del hotelero, de cara a comprobar la posible permanencia o no de los resultados obtenidos.
- b) En base a lo comentado anteriormente, resultaría de especial interés continuar, en el futuro, con análisis longitudinales que permitieran observar la evolución de las variables estudiadas y realizar comparaciones dinámicas.



- c) De igual forma, podría comprobarse la posible extrapolación de las conclusiones obtenidas ampliando el ámbito de análisis del presente estudio, por ejemplo, al conjunto del territorio de la Unión Europea.
- d) Asimismo, tiene el suficiente interés como para constituir una línea de futuras investigaciones, el detectar la relación existente entre la reputación y otras variables de gestión empresarial, tales como la gestión de recursos humanos, la evolución de la empresa en los mercados de capitales, etc.
- e) Finalmente es interesante plantear, de cara al futuro, un estudio del grado de importancia que la gerencia le atribuye a la reputación como recurso potencialmente generador de ventajas competitivas para la organización, y en qué medida plantea estrategias explícitas para una gestión adecuada del mencionado recurso. Este hecho podría permitirnos contrastar el grado en el que los directivos aprovechan la potencialidad estratégica que la reputación corporativa, tal y como hemos visto en este trabajo, ofrece a la organización.



# **BIBLIOGRAFÍA**



## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1996): "Gestión del Valor de Marca". Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- ALLEN, F. (1984): "Reputation and Product Quality". The Rand Journal of Economics, vol. 15, nº 3, pp. 311 - 327.
- AMIT, R. Y SHOEMAKER, P. J. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". Strategic Management Journal, vol 14, pp. 33-46.
- ARBELO ÁLVAREZ, A (1997): "Origen de las Ventajas Competitivas en la Empresa". Revista de Dirección y Administración de Empresas, nº18, pp. 52-60.
- ARBELO, A; PÉREZ, P; GONZÁLEZ, Z; CHINEA, A; CALVO, M (2000): "Origen de las ventajas competitivas en la empresa canaria". Fundación FYDE-Cajacanarias, Santa Cruz de Tenerife.
- BADEN – FULLER, C; HWEE ANG, S. (2001) : "Building Reputations: The Role of Aliances in The European Business School Scene". Longe Range Planning, vol 34, pp. 741 – 755.
- BADEN – FULLER, C; RAVAZZOLO, F y SCHWEIZER, T. (2000) : "Making and Measuring Reputations: The Research Ranking of European Business Schools". Longe Range Planning, vol 33, pp. 621 – 650.
- BAIN, J. S. (1959): "industrial Organization". Wiley and Sons, New York.
- BARNEY, J. B. (1986a): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy". Management Science, vol 32, pp. 1231-1241.



- BARNEY, J. B. (1986b): "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *Academy of Management Review*, Vol 11, pp 656 - 665.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1992)."Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: a Resource-Based View". *Advantages in Strategic Management*, vol 8, pp. 39-61.
- BARNEY, J. B. (1995): "Looking Inside for Competitive Advantage". *Academy of Management Executive*, vol. 9, pp 49 – 61.
- BARNEY, J. B. (2001a): "Is the Resource-Based "View" a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes". *Academy of Management Review*, Vol 26, pp 41 - 56.
- BARNEY, J. B. (2001b): "Resource-Based *theories* of competitive advantage: A ten year retrospective on Resource-Based View". *Journal of Management*, Vol 27, pp 643 - 650.
- BARNEY, J. y HANSEN, M (1994): "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 175- 190.
- BARNEY, J; WRIGHT, M Y KETCHEN, D. (2001): "The Resource – Based view of the firm: Ten Years After 1991". *Journal of Management*, Vol 27, pp 625 – 641.
- BOSH, R ET. AL. (1998): "Turismo y medioambiente". Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.



- BOU LLUSAR, J. C. y CAMISÓN ZORNOZA, C. (2000): "Validity and Reliability in Perceived Quality Measurement Models". *International Journal of Quality & reliability Management*. Vol 17, pp. 899 – 918.
- BROWN, B. y PERRY, S. (1994): "Removing the Financial Performance Halo from FORTUNE's most Admired Companies". *Academy of Management Journal*, Vol 37, pp 1347 - 1359.
- BUENO, E. (1998): "El Capital Intangible como clave de la competencia actual". *Boletín de estudios económicos*, vol LIII, nº 164.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): "La empresa turística: un análisis estratégico". En *Introducción a la economía del turismo en España* (PEDREÑO MUÑOZ, A. Y MONFORT MIR, V; eds), Ed. Civitas, Madrid.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". *The Iberoamerican Academy of Management. First international Conference*. Universidad Carlos III, Madrid, 9-11 de Diciembre.
- CAPRIOTTI, P (1999): "La imagen de la empresa". Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, Barcelona.
- CARMAN, J.M. (1990): "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions". *Journal of Retailing*, vol 66, pp. 33-55.
- CARUANA, A. (1997): "Corporate Reputation: Concept and Measurement". *Journal of Product and Brand Management*, vol 6, nº2, pp. 109 – 118.



- CAVES, R; PORTER, M. E. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrance to New Competition". *Quarterly Journal of Economics*, vol 26, pp. 241 – 262.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): "Un marco de cooperación para el futuro del turismo europeo". Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité de Económico y Social y al Comité de las Regiones, Bruselas.
- CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA (2002): "Resolución sobre el futuro del turismo europeo". DOCE de 6 de junio, Bruselas
- COOL, K. y SHENDEL, D. (1988)."Performance Differences among Strategic Groups". *Strategic Management Journal*, vol 9, pp. 207-233.
- CORNELL, B y SHAPIRO, A (1987): "Corporate Stackeholders and Corporate Finance". *Financial Management*, vol 16, pp. 5-14.
- CRONIN, J. y TAYLOR, S. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55-68.
- CUADRADO RURA, J. R. y ARRANZ CALVO, A (1996): "Los impactos económicos del turismo desde la perspectiva del análisis imput output". En *Introducción a la economía del turismo en España* (PEDREÑO MUÑOZ, A. y MONFORT MIR, V; eds), Ed. Civitas, Madrid.
- CHI, T (1994): "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transactions Costs Problems and Choice of Exchange Structures". *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 271 – 290.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, vol 16, pp. 64-73.



- CHURCHILL, G.A. y PETER, J.P. (1984): "Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: a Meta-Analysis". *Journal of Marketing Research*, vol 21, pp. 360-375.
- DEEPHOUSE, D. L. (2000): "Media Reputation as Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories". *Journal of Management*, vol 26, pp. 1091-1112.
- DÍAZ ÁLVAREZ, A. (1996): "Turismo y medio ambiente: análisis económico" En *Introducción a la economía del turismo en España* (PEDREÑO MUÑOZ, A. y MONFORT MIR, V; eds), Ed. Civitas, Madrid.
- DICCIONARIO DE USO DEL ESPAÑOL MARÍA MOLINER (1992). Editorial Gredos, Madrid.
- DIERICKX, I., & COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
- DOLLINGUER, M. J, GOLDEN, P. A. y SAXTON, T. (1997): "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture". *Strategic Management Journal*, vol 18, pp. 127 – 140.
- DOWLING, G. R. (1993): "Developing your Company Image into a Corporate Asset". *Long Range Planning*, vol. 26, pp. 101 – 109.
- ENCAOUA, D GEROSKI, P y JACQUEMIN, A (1986): "Strategic Competition and the Persistence of Dominant Firms: a Survey". En *New Developments in the analysis of market structure* (STIGLITZ, J. E. y MATHEWSON, F; Eds.), Macmillan, London.



- ESPITIA, M. y SALAS, V.(1989): Beneficios a largo plazo de las empresas españolas. Papeles de Economía Española, Vol. 39, pp. 397--413.
- FAYÓS – SOLÁ, E. (1994): "Competitividad y calidad en la nueva era del turismo". Estudios Turísticos, nº 123, pp.5 – 10.
- FERGUSON, T; DEEPHOUSE, D y FERGUSON, W (2000): "Do Strategic Groups Differ in Reputation?". Strategic Management Journal, vol 21, pp. 1195 - 1214.
- FERNÁNDEZ, E; MONTES, J. M. y VAZQUEZ, C.J. (1997). "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual". Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa, vol 6, pp. 11-32.
- FERNÁNDEZ, E; MONTES, J. M. Y VAZQUEZ, C.J. (1998a): "Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa". Revista de Dirección y Administración de Empresas, nº 20, pp. 20-98.
- FERNÁNDEZ, E; MONTES, J. M. Y VAZQUEZ, C.J. (1998b): "Tipología e implicaciones estratégicas de los Recursos Intangibles. Un Enfoque Basado en la Teoría de los Recursos". Revista Asturiana de Economía, nº 11.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993)."La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". Papeles de Economía Española, nº 56, pp. 178-193.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995)."La bases internas de la competitividad de la empresa". Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa, vol 4, pp. 11-19.



- FENÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996). "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 5, pp. 73-92.
- FONBRUN, C (1996): "Reputation: Realizing Value from the Corporate Image". Harvard Business School Press, Boston.
- FONBRUN, C; SHANLEY, M. (1990): "What`s in a Name?. Reputation Building and Corporate Strategy". *Academy of Management Journal*, vol 33, pp. 233-258.
- FRYXELL, G. E. y WANG (1994): "The FORTUNE Corporate Reputation Index: Reputation for What?. *Journal of Management*, vol. 20, pp. 1 – 14.
- GATEWOOD, R; GOWAN, M. y LAUTENSCHLAGER, G. (1993): "Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions". *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 414 – 427.
- GIOIA, D; SHULTZ, M y CORLEY, K (2000): "Organizational Identity, Image, and Adaptative Instability". *Academy of Management Review*, vol 25, pp. 63 – 81.
- GÓMEZ, L. R. y GUTIÉRREZ, M. I. (1996): "La dirección de empresas como disciplina académica". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 5, pp. 11-22.
- GOTSI, M. y WILSON, A. (2001): "Corporate Reputation: Seeking a Definition". *Corporate Communications*, vol. 6, pp. 24 – 30.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, primavera, pp. 114-135.



- GRANT, R.M. (1995): "Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones". Editorial Civitas, Madrid.
- GREYSER, S. A. (1999): "Advancing and Enhancing Corporate Reputation". Corporate Communications, vol. 4, pp. 177 – 181.
- GUTIÉRREZ D. Y GARCÍA F. 2001. "Segmentación ecológica en destinos turísticos". Revista Estudios Turísticos, nº 149.
- HAIR, J. F; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): "Análisis Multivariante". Prentice Hall, Madrid.
- HALL, R.H. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources". Strategic Management Journal, vol 13, pp. 135-144.
- HALL, R.H. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 607-618.
- HAMEL, G. (1999): "Un nuevo reto: cambiar las reglas de juego". Harvard Deusto Bussiness Review, nº 90.
- HAMEL, G. (2000): "Liderando la revolución". Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): "Competiendo por el futuro". Ed. Ariel, Barcelona.
- HANSEN, G. y WERNERFELT, B. (1989). "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors". Strategic Management Journal, vol. 10, pp. 399-411.
- HERBIG, P; MILEWICZ, J; GOLDEN, J. (1994): "A Model of Reputation Building and Destruction". Journal of Business Research, vol. 31, pp. 23-31.





- HIDALGO MORATAL, M. (1996): "Aspectos macroeconómicos del turismo". En *Introducción a la economía del turismo en España* (PEDREÑO MUÑOZ, A. y MONFORT MIR, V; eds), Ed. Civitas, Madrid.
- HITT, M. A; GIMENO, J y HOSKISSON, R. E. (1998): "Current and Future Research Methods in Strategic Management". *Organizational Research Methods*, vol. 1, pp. 6 – 44.
- HUTTON, J. G; GOODMAN, M. B; ALEXANDER, J. B. y GENEST, C. M. (2001): "Reputation Management: the New Face of Corporate Public Relations?". *Public Relations Review*, vol 27, pp. 247 – 261.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2002): "El turismo en España durante el 2001. Avance de Resultados". Disponible en: <http://www.iet.tourspain.es>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2001): "Encuesta Anual de Servicios 2000". Disponible en: <http://www.ine.es/inebase>
- ITAMI, H. y ROEHL (1987): "Mobilizing Invisible Assets". Harvard University Press, Cambridge.
- JACQUEMIN, A (1989): "La nueva Organización Industrial. fuerzas del mercado y comportamiento estratégico". Editorial Vicens Vives, Barcelona.
- JAMES, W.L. Y HATTEN, K.J. (1995): "Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking". *Strategic Management Journal*, vol 16, pp. 161-168.
- JOIA, L. A. (2000): "Measuring Intangible Corporate Assets". *Journal of Intellectual Capital*, vol1, pp. 68-84.



- KARAKE, Z. A. (1998): "An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company's Reputation Index". *Management Decision*, vol 36, pp. 206-216.
- KLEIN, B. y LEFFER, K. (1981): "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance". *Journal of Political Economy*, vol 89, pp. 615 – 641.
- KOTHA, S; RAJGOPAL, S. y RINDOVA, V. (2001): "Reputation Building and Performance: An Empirical Análisis of the Top – 50 Pure Internet Firms". *European Management Journal*, vol. 19, pp. 571 – 586.
- LEWIS, S. (2001): "Measuring Corporate Reputation". *Corporate Communications*, vol. 6, pp. 31 – 35.
- LIEBERMAN, M. B. y MONTGOMERY, D. B. (1998): "First Mover (Dis)advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, nº 19, pp. 1111 -1125.
- LIEBERMAN, M. B. y MONTGOMERY, D. B. (1988): "First Mover Advantages". *Strategic Management Journal*, nº 9, pp. 41 -58.
- LIPPMAN , S. y RUMELT, R (1982): "Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *Bell Journal of Economics*, nº 13, pp 418 – 438.
- LÓPEZ SINTAS, J. (1996): "Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos". *Economía industrial*, nº307.



- LUDEVID, M. (2000): "La gestión ambiental de la empresa". Ed. Ariel, Barcelona.
- MAHONEY, J.T.; PANDIAN, J.R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363--380.
- MALHOTRA, N.K. (1981): "A Scale to Measure Self-Concepts, Person Concepts, and Product Concepts". *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 456-464.
- MASON, E. S. (1939): "Price and Production Policies of Large – Scale Enterprise". *American Economic Review*, suplemento 29, pp. 61 – 74.
- MCKKELVEY, B. (1997): "Quasi – Natural Organization Science". *Organization Science*, nº 8, pp. 352 – 380.
- MCWILLIAMS, A y SMART, D. L. (1993): "Efficiency vs. Structure – Conduct – Performance: Implications for Strategy Research and Practice". *Journal of Management*, Vol. 19, nº 1, pp. 63-78.
- MICHELET, R. (1992). "Forming Successful Strategic Marketing Alliances in Europe". *Journal of European Business*, vol 4, nº1.
- MÍNGUEZ ARRANZ, N. (2000): "Un marco conceptual para la imagen corporativa". *Revista ZER*, nº8.
- MÜLLER, H (2001): "Tourism and Hospitality into the 21 Century". En *Tourism and Hospitality in The 21 Century* (LOCKWOOD, A, and MEDLIK, S; eds), Ed. BH, Oxford.
- MURRAY, A. I. (1988): "A Contingency View of Porter's Generic Strategies". *Academy of Management Review*, nº 13, pp 390-400.



- MONFORT, V. M. (1995): "Estrategias de Competitividad del Sector Hotelero Español: Especial Referencia al Arco Mediterráneo y Canarias". V Congreso Nacional de Economía, Las Palmas de Gran Canaria.
- NELSON, P. (1970): "Information and Consumer Behavior". *Journal of Political Economy*, nº 78; pp. 311-329.
- NELSON, R.; WINTER, S.G. (1982): "An Evolutionary Theory of Economic Change". Belknap Press, Londres.
- NGUYEN, N; LEBLANC, G. (2001): "Corporate Image and Corporate Reputation in Costumers' Retention Decisions in Services". *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol 8, pp. 227 – 236.
- NUNALLY, J. C. (1987): "Teoría Psicométrica". Ed. Trillas, Méjico.
- OLSEN, M (2001): "Hospitality and the Tourist of the Future". En *Tourism and Hospitality in The 21 Century* (LOCKWOOD, A, and MEDLIK, S; eds), Ed. BH, Oxford.
- OREJA RODRÍGUEZ, J. R. (1993): "Dirección Estratégica en la Industria Hotelera". Serie Estudios 93/17 del IUDE, La Laguna.
- OREJA RODRÍGUEZ, J. R. (1995): "Estrategias de Fidelización en Mercados Turísticos Maduros". V Congreso Nacional de Economía, Las Palmas de Gran Canaria.
- OREJA RODRÍGUEZ, J. R. (1996): "Organización de empresas, teorías y casos". IUDE, La Laguna.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1995): "Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics: a Technical Manual". OMT, Madrid.



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1998): "Introducción al turismo". OMT, Madrid.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2002): "El turismo demuestra ser un sector económico resistente y estable". Disponible en: <http://www.world-tourism.org/espanol/index.htm>.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.

PENROSE, E. (1995): "The Theory of the Growth of the Firm". Oxford University Press, Oxford.

PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.

PETERAF, M. y SHANLEY, M (1997): "Getting to Know you: a Theory of Strategic Group Identity". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 165 – 186.

PETERSON, R.A. (1994): "A Meta-Analysis of Crombach's Coefficient Alpha". *Journal of Consumer Research*, vol. 21, pp. 381-391.

PFEFFER, J. (1993): "Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable". *Academy of Management Review*, vol 18, pp 599-620.

PORTER, M (1981): "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management". *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 609-620.

PORTER, M (1982): "Estrategia Competitiva". Ed. CECSA, México.



- PORTER, M (1987): "Ventaja Competitiva". Ed. CECOSA, México.
- PORTER, M (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 79-91.
- PRIEM, R. L. y BUTLER, J. E. (2001): "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?". *Academy of Management Review*, vol. 26, pp 22-40.
- 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, pp. 29- 44.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA (1992): "Diccionario de la Lengua Española", 21ª edición., Madrid.
- RUMELT, R.P (1984): "Towards a Strategic Theory of the Firm". En *Competitive Strategic Management* (Lamb, R. B ed.), Prentice Hall, N. Y.
- RUMELT, R.P (1991): "How Much Does Industry Matter?". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- RUSSO, M. V. y FOUTS, P. A. (1997): "A Resource Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability". *Academy of Management Journal*, vol 40, pp. 534 – 559.
- SALAS FUMÁS, V. (1996): "Economía y gestión de los activos intangibles". *Economía Industrial*, nº 307.



- SÁNCHEZ, M y SARABIA, F (1999): "Validez y fiabilidad de las escalas". En *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas* (SARABIA SÁNCHEZ, F. J; coord.), Ed. Pirámide, Madrid.
- SANZ, M. A. (1994): "Integración de la identidad y la imagen de la empresa". ESIC Editorial, Madrid.
- SCHMALENSSEE, R (1982): "The New Industrial Organization and the Economic Analysis of Modern Markets". En *Advances in Economic Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- SCHMALENSSEE, R (1985): "Do Markets Differ Much?". *American Economic Review*, vol. 75, pp. 341-351.
- SELZNICK, P (1957): "Leadership in Administration: a Sociological Perspective". Harper & Row, Nueva York.
- SHAPIRO, C (1982): "Consumer Information, Product Quality and Seller Reputation". *The Bell Journal of Economics*, vol 13, pp. 20 – 35.
- SHAPIRO, C (1983): "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations". *The Quarterly Journal of Economics*, vol 98, pp. 659-681.
- SHERER F. M. (1984): "Innovation and Growth. Shumpeterian Perspectives". MIT, Cambridge.
- SHERER, F. M. (1980): "Industrial Market Structure and Economic Performance". Houghton Mifflin, Boston.
- SHOEMAKER (1990): "Strategy, Complexity and Economic Rent". *Management Science*, vol. 36, pp. 1178 – 1192.



- SRIVASTAVA, R. K; MCINISH, T. H, WOOD, R. A y CAPRARO, A. J (1997):  
“The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equiti Markets”.  
Corporate Reputation Review, vol 1, pp. 62 – 68.
- STANDFIRD, S (2001): “Reputation and E-Commerce: E-Bay Auctions and the  
Asymmetrical Impact of Positive and Negative Ratings”. Journal of  
Management, vol 27, pp. 279 – 295.
- URIEL, E; MONFORT, V; FERRI, J. y FERNÁNDEZ DE GUEVARA, J. (2001):  
“El sector turístico en España”. Caja de Ahorros del Mediterráneo,  
Valencia.
- VARGAS, P (2001): “El impacto de los activos intangibles tecnológicos sobre  
los resultados de la empresa: una aplicación al sector industrial español”.  
XV Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R (1999): “Evaluación de la Investigación Científica”.  
En *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de  
Empresas* (SARABIA SÁNCHEZ, F. J; coord), Ed. Pirámide, Madrid.
- VERA REBOLLO, J. F. Y MARCHENA GÓMEZ, M. (1996): “El modelo turístico  
español: perspectiva económica y territorial”. En *Introducción a la  
economía del turismo en España* (PEDREÑO MUÑOZ, A. y MONFORT  
MIR, V; eds), Ed. Civitas, Madrid.
- VERGIN, R. C. Y QORONFLEH, M. W. (1998): “Corporate Reputation and the  
Stock Market”. Business Horizons, vol. 41, pp. 19–26.
- VERGIN, R. C. Y QORONFLEH, M. W. (1999): “La reputación de una empresa  
y su cotización en bolsa”. Harvard Deusto Business Review, nº 91, pp.  
62-70.





VILLAFANE (2001): "La Reputación Corporativa Como Factor de Liderazgo".  
Área Abierta, nº 1.

WEIGELT, K. y 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.

WERNERFELT, B. (1989): "From Critical Resources to Corporate Strategy".  
Journal of General Management, Vol. 14, pp. 4-12.

WOOD, D. J. (1995): "Introduction: The Fortune Database as a CSP Measure".  
Business and Society, Vol 34, pp. 197 – 207.

YOON, E; GUFFEY, H y KIJEWski, V. (1993): "The Effects of Information and  
Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service". Journal  
of Business Research, vol. 27, pp. 215 – 228.



## ANEXO: CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Omitimos el nombre de los hoteles valorados de cara a guardar su anonimato.



Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Universidad de La Laguna

---

Estimado señor / señora Director / Directora:

Un equipo de investigación del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna estamos realizando un estudio para conocer los distintos aspectos que afectan al prestigio y credibilidad de las empresas hoteleras ante los clientes, proveedores, competidores, etc.

Nos ponemos en contacto con usted para solicitarle su colaboración para la cumplimentación del presente cuestionario.

Le agradecemos su inestimable colaboración sin la cual no podríamos realizar este estudio. El tratamiento de los resultados los realizaremos de forma global garantizándole su anonimato y la confidencialidad de sus respuestas.

Si los resultados del mismo pudieran ser de su interés, estaremos encantados de enviárselos, para lo cual, al final del cuestionario, nos lo puede indicar.

Para cualquier consulta o sugerencia estamos a su disposición.

Muchas gracias y reciba un cordial saludo.

Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Campus de Guajara)  
Camino de La Hornera s/n  
38071 La Laguna  
Tenerife

TELÉFONOS DE CONTACTO: 922317211  
922543892  
649317393

FAX: 922 317077

E-MAIL: [fgarcia@ull.es](mailto:fgarcia@ull.es)

PERSONA DE CONTACTO: Francisco García Rodríguez

**1) LE ROGAMOS VALORE EN UNA ESCALA DE 0 A 10 CADA UNA DE LAS EMPRESAS HOTELERAS MOSTRADAS A CONTINUACIÓN EN LOS ASPECTOS QUE LE PLANTEAMOS (0 = MUY BAJO.....10 = EXCELENTE)**

Nota: Las valoraciones han de ser realizadas en términos comparativos de cada empresa con respecto a los criterios de excelencia del conjunto del sector hotelero, es decir, partiendo de que la valoración “excelente” recogería la mejor valoración posible para una empresa hotelera en ese aspecto concreto.

	<b>CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b> Servicio personalizado: el cliente siente constantemente (en todas las fases de relación con la empresa, incluso desde la reserva) que es el “centro”. Se le escucha y se responde a sus quejas y sugerencias rápidamente. El cliente se siente un “huésped” de la empresa. El entorno en el que se desarrolla el servicio es atractivo, limpio y moderno. La satisfacción con el servicio lleva a crear clientes fieles.	<b>CAPACIDAD DE INNOVACIÓN</b> La organización se distingue por introducir frecuentes cambios y mejoras en los tipos de servicios ofrecidos. La organización “está al día” en las últimas novedades del sector	<b>SOLIDEZ ECONÓMICO - FINANCIERA</b> La empresa presenta beneficios importantes actuales y/o potenciales. La empresa presenta estabilidad económica, lo que genera confianza entre sus inversores y proveedores.	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL.</b> La empresa cuenta con políticas y lleva a cabo sistemas de gestión ambiental (reciclaje de residuos, ahorro de recursos y energía, etc.). La empresa presenta un comportamiento ético y participa en la resolución de problemas sociales.
<b>HOTEL 1</b>				
<b>HOTEL 2</b>				
<b>HOTEL 3</b>				
<b>HOTEL 4</b>				
<b>HOTEL 5</b>				
<b>HOTEL 6</b>				
<b>HOTEL 7</b>				
<b>HOTEL 8</b>				

2) POR FAVOR, PODRÍA VALORAR EN UNA ESCALA DE 0 A 10, EL PRESTIGIO Y CREDIBILIDAD DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS ( 0 = MUY BAJO.....10 = EXCELENTE).

	<b>REPUTACIÓN</b> Fama, prestigio, credibilidad ante clientes, proveedores, competidores, etc.
HOTEL 1	
HOTEL 2	
HOTEL 3	
HOTEL 4	
HOTEL 5	
HOTEL 6	
HOTEL 7	
HOTEL 8	

3) EN GENERAL, PARA UNA EMPRESA HOTELERA, PODRÍA INDICARNOS EN QUÉ PORCENTAJE CONTRIBUYE CADA UNO DE LOS FACTORES APUNTADOS A SU PRESTIGIO Y CREDIBILIDAD (LA SUMA TOTAL DE LAS PONDERACIONES DEBE SE 100%):

	FACTOR	PESO (%)
1	Calidad de los servicios	
2	Capacidad de innovación	
3	Responsabilidad social y ambiental	
4	Solidez económico - financiera	
	TOTAL	100%

4) POR FAVOR, PODRÍA VALORAR EN UNA ESCALA DE 0 A 10, LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS (0 = MUY BAJO.....10 = EXCELENTE).

5) NOMBRE DE SU EMPRESA:

6) INDIQUENOS SU DIRECCIÓN O EMAIL SI QUIERE RECIBIR LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO: