Universidad Rey Juan Carlos

Departamento de Economía de la Empresa

Tesis Doctoral

"Influencia de los activos intangibles en los resultados sociales y económicos de las Grandes Empresas"

Directores:
Profa. Dra. Alicia Blanco González
Prof. Dr. Carlos del Castillo Peces

Doctoranda:
Tatiana del Mar Cuervo Carabel

Madrid, 2017

Universidad
Rey Juan Carlos
Facultad de C.C. Jurídicas y Sociales
Campus de Vicálvaro

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Dña. Alicia Blanco González, Profesora Contratada Doctor, y D. Carlos del Castillo Peces, Profesor Contratado Doctor, adscritos al Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos, en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctor y otros Estudios de Postgrado, en calidad de codirectores, emitimos el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral "Influencia de los activos intangibles en los resultados sociales y económicos de las Grandes Empresas", presentada por la doctoranda Dña. Tatiana del Mar Cuervo Carabel.

Consideramos que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por la doctoranda. También deseamos destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Por otra parte conviene resaltar la cuidada revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada y la investigación empírica exhaustiva y completa.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan incluso la necesidad de publicar esta tesis doctoral una vez defendida, para procurar su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmamos el presente informe en Madrid a 07 de abril de 2017.

Fdo. Dra. Alicia Blanco González

Fdo. Dr. Carlos del Castillo Peces

Pº. de los Artilleros s/n
E 28032 Madrid
España

Teléfono 34 91 488 78 00
Fax 34 91 775 03 42
Email fcjsinfo@fcjs.urjc.es

Agradecimientos

A lo largo del proceso de realización de esta tesis doctoral he contado con el apoyo de numerosas personas a las cuáles deseo expresar mi agradecimiento. Sin ellas este trabajo no habría sido posible.

En primer lugar, me gustaría agradecer profundamente la orientación y apoyo de mis directores de tesis, a la profesora Dra. Dña. Alicia Blanco González y al profesor Dr. D. Carlos del Castillo Peces. Gracias por enseñarme el camino a seguir durante todo este proceso, por vuestra confianza, ayuda y dedicación. Es un privilegio haber contado con vuestra dirección.

A mis compañeros de trabajo, en especial, a Natalia, por sus ánimos, consejos y amistad durante estos años.

Finalmente quiero agradecer de manera especial esta tesis a mi familia y amigos. A mis padres, Ramiro y Amparo, y abuelos, por inculcarme los valores realmente importantes de la vida, y agradecer sobre todo su confianza en mí ante cada nuevo proyecto emprendido; a la familia Fernández Barbas, por estar siempre ahí y haberse convertido en parte de mi familia; y sobre todo a Germán, por su infinita paciencia, apoyo y comprensión, y a Claudia, por haberse convertido en el motor de mi vida. Sin vosotros, nada de esto hubiera sido posible.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Relevancia del Tema 1

Objetivos de la Investigación 5

Estructura de la Investigación. 10

PARTE I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA TEÓRICO

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Calidad 15

1.1.1 Concepto de Calidad 15

1.1.1.1 Enfoques del Concepto de Calidad 16

1.1.1.2 Calidad Percibida y Calidad Objetiva 20

1.1.2 La Gestión de la Calidad 23

1.1.3 Principales Autores y Principales Aportaciones a la Gestión de la Calidad 28

1.1.3.1 Walter A. Shewhart 29

1.1.3.2 Philip B. Crosby 30

1.1.3.3 Kaoru Ishikawa 31

1.1.3.4 Joseph M. Juran 33

1.1.3.5 Edward Deming 34

1.1.3.6 Genichi Taguchi 36

1.1.3.7 Armand V. Feigenbaum 37

1.1.4 Medición de la Calidad Percibida 39

1.2 Satisfacción del Cliente 41

1.2.1 Concepto de Satisfacción del Cliente 41

1.2.2 Variables que Influyen en la Satisfacción del Cliente 45

1.2.3 Medición de la Satisfacción del Cliente 50

1.3 Valor de Marca 53

1.3.1 Concepto de Valor de Marca 53

1.3.2 Dimensiones del Valor de Marca 58

1.3.3 Medición del Valor de Marca 62

1.4 Legitimidad 68

1.4.1 Concepto de Legitimidad 68

1.4.1.1 Desarrollo del Concepto de Legitimidad 68

1.4.1.2 Otros Conceptos Clave al Hablar de Legitimidad 72

1.4.2 Teoría Institucional 75
1.4.2.1 El Isomorfismo 78
1.4.3 Dimensiones de la Legitimidad 79
1.4.4 El Proceso de Legitimación: Estrategias 81
1.4.5 Medición de la Legitimidad 89
1.5 Resultados empresariales: Valor de mercado 91
1.5.1 Calidad Percibida y Resultados Empresariales 93
1.5.2 Satisfacción del Cliente y Resultados Empresariales 94
1.5.3 Valor de Marca y Resultados Empresariales 95
1.5.4 Legitimidad y Resultados Empresariales 96

CAPÍTULO 2: PROPOSICIONES Y MODELO PROPUESTO

2.1 Proposiciones 99
2.1.1 Calidad Percibida y Satisfacción del Cliente 99
2.1.2 Calidad Percibida y Valor de Marca 101
2.1.3 Calidad Percibida y Legitimidad 103
2.1.4 Calidad Percibida y Valor de Mercado 106
2.1.5 Satisfacción del Cliente y Valor de Marca 108
2.1.6 Satisfacción del Cliente y Legitimidad 110
2.1.7 Satisfacción del Cliente y Valor de Mercado 111
2.1.8 Valor de Marca y Legitimidad 114
2.1.9 Valor de Marca y Valor de Mercado 115
2.1.10 Legitimidad y Valor de Mercado 117
2.2 Modelo Propuesto 121

PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

3.1 Muestra 127
3.2 Obtención de Datos y Medición de Variables 141
3.2.1 Calidad Percibida 141
3.2.2 Satisfacción del Cliente 142
3.2.3 Valor de Marca 146
3.2.4 Legitimidad 147
3.2.4.1 Análisis de Prensa Escrita 147

3.2.4.2 Análisis de Noticias en Google 157
3.2.5 Valor de Mercado 173
3.2.6 Variables de Control 175
3.3 Descripción Estadística de los Datos 176
3.4 Técnicas de tratamiento de la información 182
3.4.1 Análisis Cualitativo. Estadística Descriptiva 182
3.4.2 Análisis del Modelo Estructural. Sistema de Ecuaciones Estructurales 183

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4.1 Resultados Análisis Descriptivo 189
4.1.1 Análisis Descriptivo. Variaciones 189
4.1.1.1 Calidad, Satisfacción, Marca, Legitimidad Prensa, Legitimidad Google y Valor de Mercado 189
4.1.1.2 Calidad, Satisfacción, Marca y Legitimidad 193
4.1.1.3 Calidad y Satisfacción del Cliente 196
4.1.1.4 Calidad y Valor de Marca 198
4.1.1.5 Satisfacción del Cliente y Valor de Marca 199
4.1.1.6 Análisis Descriptivo por Empresas-Sectores 201
4.1.1.7 Análisis Descriptivo por Stakeholder 219
4.1.2 Análisis Descriptivo. Correlaciones 227
4.2 Resultados Análisis del Modelo Estructural 229
4.2.1 Modelo 1. Legitimidad Prensa 229
4.2.2 Modelo 2. Legitimidad Google.com 233

PARTE III: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, IMPLICACIONES GERENCIALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

5.1 Conclusiones de la Investigación 243
5.1.1 Análisis de los Activos Intangibles como Creadores de Valor de Mercado 248
5.1.1.1 Calidad Percibida y Valor de Mercado 249
5.1.1.2 Satisfacción del Cliente y Valor de Mercado 250
5.1.1.3 Valor de Marca y Valor de Mercado 251
5.1.1.4 Legitimidad y Valor de Mercado 252
5.1.2 Análisis de los Activos Intangibles como Creadores de Beneficios Sociales 254
5.1.2.1 Calidad Percibida y Legitimidad 254

5.1.2.2 Satisfacción del Cliente y Legitimidad 255
5.1.2.3 Valor de Marca y Legitimidad 256
5.1.3 Análisis de las Relaciones entre los Activos Intangibles 257
5.1.3.1 Calidad Percibida y Satisfacción del Cliente 258
5.1.3.2 Calidad Percibida y Valor de Marca 259
5.1.3.3 Satisfacción del Cliente y Valor de Marca 260
5.2 Implicaciones Gerenciales 262
5.3 Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación..... 266
5.3.1 Limitaciones de la Investigación 266
5.3.2 Futuras Líneas de Investigación 266

PARTE IV: BIBLIOGRAFÍA
CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA..... 275

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 1. Marco Teórico

Tabla 1.1. Principales Características de los Distintos Enfoques…… 24
Tabla 1.2. Procesos de Gestión Básicos…… 34
Tabla 1.3. Definiciones Relevantes Satisfacción del Cliente…… 42
Tabla 1.4. Principales Trabajos en Materia de Satisfacción del Cliente…… 49
Tabla 1.5. Resumen Principales Conceptos Valor de Marca…… 57
Tabla 1.6. Resumen Creación Marca…… 59
Tabla 1.7. Estrategias Empresariales para Promover el Desarrollo de una Nueva Industria…… 70
Tabla 1.8. Estrategias para Ganar Legitimidad según Zimmerman & Zeith…… 85
Tabla 1.9. Gestión de la Legitimidad Organizacional a lo Largo del Tiempo…… 88
Tabla 1.10. Modelo Medición Legitimidad…… 90
Tabla 1.11. Estudios que Incluyen los Resultados Empresariales…… 91

Capítulo 2. Proposiciones y Modelo Propuesto

Tabla 2.1. Resumen Proposiciones. Relaciones Analizadas …… 121

Capítulo 3. Metodología de la Investigación Empírica

Tabla 3.1. Resumen Características de la Muestra por Sector Económico Muestreo A …… 128
Tabla 3.2. Resumen Características de la Muestra por Sector Económico Muestreo B…… 129
Tabla 3.3. Resumen características de la muestra por tamaño de empresa (media de los ingresos totales 2011-2013)…… 130
Tabla 3.4. Índices Modelo Causa-Efecto ACSI…… 145
Tabla 3.5. Factores Análisis Valor de Marca…… 147
Tabla 3.6. Resumen Noticias Analizadas en Prensa Año 2011 por Sector…… 151
Tabla 3.7. Resumen Criterios Noticias No Válidas Prensa 2011…… 151
Tabla 3.8. Resumen Noticias Analizadas en Prensa Año 2012 por Sector…… 152
Tabla 3.9. Resumen Criterios Noticias No Válidas Prensa 2012…… 153
Tabla 3.10. Resumen Noticias Analizadas en Prensa Año 2013 por Sector…… 153
Tabla 3.11. Resumen Criterios Noticias No Válidas Prensa 2013…… 154
Tabla 3.12. Muestra de Noticias Analizadas en Prensa…… 155
Tabla 3.13. Resumen Noticias Analizadas en Google.com Año 2011 por Sector…… 158
Tabla 3.14. Resumen Noticias Analizadas en Google.com Año 2012 por Sector…… 159
Tabla 3.15. Resumen Noticias Analizadas en Google.com Año 2013 por Sector…… 159
Tabla 3.16. Muestra de Noticias Analizadas en Google.com…… 160
Tabla 3.17. Muestra de Noticias Analizadas en Google.com por Stakeholder y Año…… 163
Tabla 3.18. Resumen Variables y Fuentes de Datos…… 174

Capítulo 4. Resultados de la Investigación Empírica

Tabla 4.1. Resultados Variaciones Calidad, Satisfacción, Marca, Legitimidad y Valor de Mercado periodo 2012-2011…… 189
Tabla 4.2. Resultados Variaciones Calidad, Satisfacción, Marca, Legitimidad y Valor de Mercado periodo 2013-2012…… 192
Tabla 4.3. Resultados Calidad, Satisfacción, Marca y Legitimidad periodo 2012-2011…… 194
Tabla 4.4. Resultados Calidad, Satisfacción, Marca y Legitimidad periodo 2013-2012…… 195
Tabla 4.5. Resultados Calidad Percibida y Satisfacción del Cliente…… 197
Tabla 4.6. Resultados Calidad Percibida y Valor de Marca…… 198
Tabla 4.7. Resultados Satisfacción del Cliente y Valor de Marca…… 200
Tabla 4.8. Resultados Apple, Google, Microsoft…… 201
Tabla 4.9. Resultados General Electric…… 206
Tabla 4.10. Resultados Amazon, Starbucks, McDonald´s, Ups, eBay…… 208
Tabla 4.11. Resultados Coca-Cola, PepsiCo, Nike…… 212
Tabla 4.12. Resultados J.P. Morgan Chase…… 216
Tabla 4.13. Resultados Variaciones Calidad, Satisfacción, Marca, Mercado y Legitimidad por Stakeholder periodo 2012-2011…… 219
Tabla 4.14. Resultados Variaciones Calidad, Satisfacción, Marca, Mercado y Legitimidad por Stakeholder periodo 2013-2012…… 223
Tabla 4.15.Correlaciones 2012-2011…… 228
Tabla 4.16.Correlaciones 2013-2012…… 228
Tabla 4.17. Resultados Colinearidad (VIF) Modelo 1…… 230
Tabla 4.18. Contraste Proposiciones Modelo 1 2012-2011…… 230
Tabla 4.19. Contraste Proposiciones Modelo 1 2013-2012…… 232
Tabla 4.20. Resultados Modelo 1 sin Sector Financiero…… 233
Tabla 4.21. Resultados Colinearidad (VIF) Modelo 2…… 234
Tabla 4.22. Contraste Proposiciones Modelo 2 2012-2011…… 234
Tabla 4.23. Contraste Proposiciones Modelo 2 2013-2012…… 236
Tabla 4.24. Resultados Modelo 2 sin Sector Financiero…… 237

Capítulo 5. Conclusiones, Implicaciones Gerenciales, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Tabla 5.1. Resumen Proposiciones Confirmadas …… 248

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 1. Marco Teórico

Figura 1.1. Atributos de Calidad 21
Figura 1.2. Evolución Gestión de Calidad 23
Figura 1.3. Gráfico de Control Típico 29
Figura 1.4. Características y Factores de Calidad 32
Figura 1.5. Función de Pérdida de Carga de Taguchi 37
Figura 1.6. Variables que Influyen en la Satisfacción del Cliente 45
Figura 1.7. Cadena Satisfacción-Beneficio 46
Figura 1.8. Modelo Gupta y Zeithaml 46
Figura 1.9. Definiciones del Valor de Marca desde Perspectiva Financiera 54
Figura 1.10. Definiciones del Valor de Marca desde Perspectiva del Consumidor 55
Figura 1.11. Definiciones del Valor de Marca desde Perspectiva Global 56
Figura 1.12. Dimensiones Valor de Marca 61
Figura 1.13. Legitimidad y Recursos 69
Figura 1.14. Componentes del Proceso de Institucionalización 75
Figura 1.15. Modelo Legitimidad 83
Figura 1.16. Modelo Medición Legitimidad 90

Capítulo 2. Proposiciones y Modelo Propuesto

Figura 2.1. Relación Satisfacción-Valor de Marca 109
Figura 2.2. Modelo Empírico 121

Capítulo 3. Metodología de la Investigación Empírica

Figura 3.1. Representación Gráfica del Tamaño de las Empresas Representadas en la Muestra 130
Figura 3.2. Modelo ACSI 144
Figura 3.3. Gráficos Box-Plot 2012-2011 177
Figura 3.4. Gráficos Box-Plot 2013-2012 178
Figura 3.5. Resultados Test Wilcoxon Calidad Percibida 179
Figura 3.6. Resultados Test Wilcoxon Satisfacción del Cliente 179
Figura 3.7. Resultados Test Wilcoxon Valor de Marca 180
Figura 3.8. Resultados Test Wilcoxon Legitimidad Prensa 180
Figura 3.9. Resultados Test Wilcoxon Legitimidad Google 181
Figura 3.10. Resultados Test Wilcoxon Valor de Mercado 181

Capítulo 4. Resultados de la Investigación Empírica

Figura 4.1. Modelo Estructural 229

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Relevancia del Tema

El estudio y análisis de los activos intangibles es un tema que ha suscitado gran interés, tanto desde el punto de vista empresarial, como académico. La globalización ha hecho que la expansión de las actividades empresariales sea cada vez más importante para la supervivencia, el crecimiento y el éxito de las empresas (Spyropoulou, Skarmeas & Katsikeas, 2011). El aumento de competitividad en una economía globalizada ha promovido la identificación de los conductores de ventajas competitivas sostenibles (Schwaiger, 2004). La explotación de los recursos es lo que permite a las empresas obtener una ventaja competitiva (Peteraf, 1993). Sin embargo, según Barney (1991), no todos los recursos son capaces de crear dicha ventaja. Este autor denomina a los recursos capaces de generar una ventaja competitiva "recursos estratégicos" indicando que deben cumplir una serie de características: valiosos, únicos e inimitables. Desde el punto de vista basado en los recursos de la Organización, la ventaja competitiva sostenible recae, por tanto, en la posesión de ciertos recursos clave (Barney, 1991).

El énfasis de la estrategia empresarial se ha trasladado de la "*máquina a la expresión de la idea*" (Nomen, 1996), o lo que es lo mismo, de los activos tangibles a los activos intangibles. Para Nomen (1996) este cambio se justifica debido a que los activos intangibles son más difíciles de duplicar y contrarrestar, es decir, difíciles de imitar. En este sentido, Rao (1994) señala que los activos intangibles contribuyen a las diferencias de desempeño porque son raros, socialmente complejos y difíciles de imitar o sustituir. Otros autores señalan el hecho de que, mientras que los activos tangibles se deprecian con el uso, los intangibles, como por ejemplo la marca, aumentan su valor (Itami & Roehl, 1987; Barwise, 1990).

Por tanto, dentro de los recursos clave o estratégicos de los que habla Barney (1991) estarían los activos intangibles. Según Fornell, "los activos intangibles representan el 70-80% del valor de mercado de las industrias del Dow Jones" (2007, p. 66), con lo cual se hace imprescindible su estudio por la relevancia que tienen. Las Organizaciones no pueden centrarse solamente en sus activos tangibles, como pueden ser los financieros o la maquinaria, si quieren garantizar su sostenibilidad. Sino que los activos intangibles han pasado a convertirse en un aspecto clave en la gestión de las Organizaciones. Según Dobre (2013) los activos intangibles han sustituido a los tangibles, convirtiéndose en la mayor fuente de valor añadido para las empresas.

A lo largo de la literatura se encuentra referencia a cuatro activos intangibles considerados claves para el éxito y la supervivencia de las Organizaciones: la calidad percibida (Cho & Pucik, 2005), la satisfacción del cliente (Banker & Mashruwala, 2007), el valor de marca (Buil, De Chernatony & Martínez, 2013), y la legitimidad (Díez-Martín, Blanco-González, Cruz-Suárez, & Prado-Román, 2014).

La calidad percibida ha sido definida de muchas maneras, aunque una de las definiciones más extendida es la proporcionada por Zeithaml: "juicio del consumidor sobre un producto como superior o excelente" (1988, p.3). Según autores como McGuire, Schneeweis & Branch (1990), Ghobadian, Speller & Jones (1994), Forker, Vickery & Droge (1996), Cho & Pucik (2005), Agarwal, Taffler, & Brown (2011) y Zhang, Linderman & Schroeder (2014), se trata de un activo clave en el desarrollo de las Organizaciones al estar relacionado con su desempeño financiero. Por su parte, Vecchi & Brennan (2009) definen la calidad como fuente de ventaja competitiva para las empresas. Por ello ha sido elegida como uno de los activos intangibles a incluir en la investigación.

La satisfacción del cliente se define como el juicio de que las características del producto o servicio, o el producto o servicio en sí, proporciona un nivel adecuado de cumplimiento relacionado con el consumo, incluyendo los niveles de infra cumplimiento o sobre cumplimiento (Oliver, 1997). Durante las pasadas dos décadas la satisfacción de los clientes surgió como un imperativo estratégico para cualquier Organización, y comenzó a ser un concepto muy popular en el mundo académico (Kumar, Pozza & Ganesh, 2013). Al igual que en el caso de la calidad percibida, son muchos los autores que señalan la satisfacción como un activo intangible fundamental a la hora de determinar la supervivencia de las Organizaciones, siendo, por tanto, imprescindible para cualquier empresa (Agus & Abdullah, 2000; Bernhardt, Donthu & Kennet, 2000; Brandt, 2000; Jamal & Naser, 2002; Banker & Mashruwala, 2007; Amoopour, Hemmatpour & Mirtaslimi, 2014; Agarwal & Kapoor, 2014; Kannadasan & Aravazhi, 2015). Además para Taleghani, Biabani, Gilaninia, Rahbarinia & Mousavian (2011), la satisfacción del cliente es un indicador crítico del desempeño de la empresa. Por todo ello es el segundo activo intangible incluido en la investigación.

En cuanto al valor de marca, es un concepto esencial en el mundo académico y de la práctica empresarial (Dib & Alhaddad, 2014; Baalbaki & Guzmán, 2016). La teoría y la práctica del marketing moderno reconocen el valor de marca como un activo estratégico clave en el negocio de una empresa (Davcik, 2013). Son dos los autores que destacan por la repercusión

adquirida a lo largo de los años con sus trabajos. Para Aaker (1991), el valor de una marca está formado por los activos y pasivos que se vinculan a dicha marca (a su nombre y símbolo), aumentando o disminuyendo el valor de un producto o servicio. Según Keller (1993) el valor de marca es la diferenciación que provoca el conocimiento del nombre de una marca sobre la respuesta de los consumidores hacia la misma. Este valor será positivo si la respuesta es más favorable de la que tendría si el producto se comercializara con un nombre ficticio o sin marca, y viceversa. El valor de marca también es considerado, por muchos autores, uno de los activos intangibles más importantes que existe cuando se habla de gestión de empresas (Del Río Lanza, Vázquez Casielles & Iglesias Argüelles, 2002; Keller & Lehmann, 2006; Mandić, 2007; Yeung & Ramasamy, 2008; Abdolvand & Charsetad, 2013; Buil et al., 2013; Dobre, 2013; Dib & Alhaddad, 2014; Himme & Fisher, 2014; Romero & Yagüe, 2016), al estar relacionado positivamente con el desempeño financiero de las Organizaciones y con su supervivencia en el mercado. La construcción de una marca fuerte en el mercado es uno de los objetivos de toda Organización (Hassan, Seyedeh Masoomeh & Chini, 2013). Será, por tanto, el tercer activo intangible estudiado.

Por último, respecto a la legitimidad, una de las definiciones que más repercusión ha tenido a lo largo de los años es la proporcionada por Suchman "percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones" (1995, p. 574). Autores como el propio Suchman (1995) o Zimmerman & Zeith (2002) consideran que la legitimidad es uno de los principales activos intangibles con los que cuentan las Organizaciones, jugando un papel esencial a la hora de entender el crecimiento y la supervivencia de las empresas. De hecho, según Zimmerman & Zeith "la legitimidad es un recurso para las nuevas Organizaciones, un recurso, al menos tan importante como el capital, la tecnología, el personal, los clientes y las redes creadas" (2002, p.414). También Dowling & Pfeffer (1975) hablan de la legitimidad como recurso.

Cabe destacar que, además de como activo intangible, la legitimidad también ha sido analizada como resultado social. Para autores como Czinkota, Kaufmann & Basile (2014), el comportamiento legítimo no debe considerarse únicamente teniendo en cuenta motivos competitivos y/o financieros, sino que un comportamiento coherente con los requisitos del contexto también permite alcanzar una perspectiva institucional, cuyo objetivo sea el posicionamiento en la mente de las partes interesadas. Autores como Bronn & Vidaver-Cohen (2011) buscan los motivos para participar en iniciativas sociales, como pueden ser las prácticas

de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y hablan de los beneficios sociales que pueden obtener las Organizaciones, como por ejemplo, la legitimidad, aumentando de esta manera la competitividad de la empresa.

En esta investigación se analizará la legitimidad como resultado social derivado de los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente y valor de marca, y cómo activo intangible, propiamente dicho, que genera valor de mercado para las Organizaciones. Será, por tanto, el cuarto activo intangible incluido en la investigación.

Por todo lo expuesto anteriormente, esta investigación se justifica a partir de la creciente necesidad por parte de las Organizaciones de conocer todas las fuentes de ventaja competitiva de las que disponen, para poder mantenerse en el mercado y establecer estrategias que les permitan sobrevivir (Flint, Blocker & Boutin, 2011). No se debe olvidar que en la actualidad el mercado cada vez es más competitivo y globalizado, y que además, se encuentra inmerso en una fuerte convulsión en los últimos años. El aumento de la complejidad de los negocios y la globalización del mercado hacen necesario que las Organizaciones mejoren la calidad de su desempeño, buscando sacar provecho de todas las posibles fuentes de ventaja competitiva que existan (Vecchi & Brennan, 2009).

Se hace imprescindible profundizar en el "poder" que tienen los activos intangibles como fuente de ventaja competitiva, estudiando su capacidad, no solo de manera independiente, sino de manera conjunta. En este trabajo se analizarán la calidad percibida, la satisfacción del cliente y el valor de marca como fuentes de ventaja competitiva, que aportan a las Organizaciones beneficios, tanto económicos, aumentando su valor de mercado, como sociales, aumentando su legitimidad, y se estudiarán las relaciones existentes entre estos cuatro activos intangibles, para cubrir el hueco existente en la literatura en cuanto a la gestión de los mismos, no solo de forma individual, sino de manera conjunta.

Objetivos de la Investigación

Como consecuencia de la relevancia de los activos intangibles y su gestión a la hora de garantizar la sostenibilidad de las empresas, se plantean los siguientes objetivos generales para esta investigación:

- Analizar los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad como creadores de valor para la empresa, medido como valor de mercado.
- Analizar los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente y valor de marca como generadores de beneficios sociales, medidos como legitimidad.
- Estudiar las relaciones que existen entre los activos intangibles analizados.

Para alcanzar estos objetivos generales, se plantea una serie de objetivos específicos entre los que se señalan:

- Analizar la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente.
- Analizar la relación entre la calidad percibida y el valor de marca.
- Buscar la relación entre la calidad percibida y la legitimidad.
- Estudiar cómo afecta la calidad percibida al valor de mercado.
- Buscar la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de marca.
- Analizar la relación entre la satisfacción del cliente y la legitimidad.
- Estudiar la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado.
- Analizar la relación entre el valor de marca y la legitimidad.
- Estudiar la relación entre el valor de marca y el valor de mercado.
- Buscar la relación entre la legitimidad y el valor de mercado.

La importancia de la calidad percibida como fuente de valor para las empresas ha sido ampliamente demostrada a lo largo de los años. Son muchos los estudios encontrados que relacionan la calidad con medidas financieras como el ROI (Schoeffler, Buzzell & Heany, 1974; Phillips, Chang & Buzzell, 1983; Buzzell & Gale, 1987), el retorno de las acciones (Aaker & Jacobson, 1994), el retorno de mercado (McGuire et al., 1990) o la productividad, rentabilidad y supervivencia (Bloom & Van Reenen, 2007). En este punto surge la primera cuestión a la que

se intenta dar respuesta en este trabajo ¿Cómo afecta la calidad percibida al desempeño financiero de las empresas? ¿Una calidad percibida superior mejora dicho desempeño?

Pero la calidad percibida no solo es importante como fuente de beneficios económicos para las empresas, sino que también ha sido relacionada con la generación de beneficios sociales, así como con la satisfacción de los clientes y el valor de marca.

Si se piensa en la calidad percibida como fuente de beneficios sociales, que aporta legitimidad a las Organizaciones, existen distintos trabajos que relacionan prácticas de gestión de calidad, como TQM o la Norma ISO 9001, y la legitimidad (Staw & Epstein, 2000; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013; Díez-Martín, Prado-Román & Blanco-González, 2013a; Nagy & Kacmar, 2013), sin embargo, no se ha encontrado ningún trabajo que analice de manera directa la relación existente entre la calidad percibida y la legitimidad. Por ello se plantea la siguiente pregunta ¿Si aumenta la calidad percibida, mejoran los resultados sociales, al aumentar la legitimidad?

En cuanto a la calidad percibida y su relación con la satisfacción del cliente, pese a que su relación ha recibido mucha atención académica durante la última década, existen aún grandes dificultades para determinar la relación existente entre ambos activos, al tratarse de algo subjetivo (Cárcamo, 2011). Al realizar un análisis de la literatura existente puede comprobarse que no existe un consenso sobre esta relación. Algunos autores determinan que no existe una relación significativa (Anderson & Sullivan, 1993) o que la misma no es lineal (Azman & Gomiscek, 2015). Otros señalan que es la satisfacción del cliente la que determina la percepción de calidad, y para otros, la calidad es la que determina la satisfacción experimentada (Martínez-Tur, Silla & Ramos, 2001). Por ello, la siguiente pregunta que se plantea es ¿Existe una relación directa y positiva entre la calidad percibida y la satisfacción de los clientes?

En el caso de la relación entre la calidad percibida y el valor de marca, la mayoría de autores analizan la calidad percibida como precursor del valor de marca, al considerarla una de sus dimensiones (Aaker, 1991; Kim & Kim, 2005; Erenkol & Duygun, 2010; Buil et al., 2013; Severi & Ling, 2013), aunque también existen estudios que hablan del valor de marca como un precursor de la calidad percibida (Kim & Kim, 2004; Calvo & Montes, 2012). De hecho, Zeithmal (1988) considera que la marca es uno de los atributos extrínsecos que el consumidor puede emplear para evaluar la calidad percibida. Surge en este punto una nueva pregunta que se

intentará resolver ¿Existe una relación directa y positiva entre la calidad percibida y el valor de marca?

Si se piensa ahora en la satisfacción del cliente como fuente de beneficios económicos para las Organizaciones, nuevamente se encuentran muchos trabajos que analizan la relación de este activo y el desempeño financiero de una Organización. Los resultados no son concluyentes. Mientras unos autores ven una clara relación positiva y significativa entre la satisfacción y el desempeño (Anderson & Mittal, 2000; Agus & Abdullah, 2000; Chi & Gursoy, 2009; Manafi, Gheshmi, Hojabri & Fotoohnejad, 2011; Kim & Sun, 2013; Yu, Jacobs, Salisbury & Enns, 2013), otros no encuentran dicha relación o consideran que no es lineal (Ittner & Larcker, 1998; Bernhardt et al., 2000; Babakus, Bienstock & Van Scotter, 2004; Banker & Mashruwala, 2007; Keisidou, Sarigiannidis, Maditinos & Thalassinos, 2013). La satisfacción de los clientes pasa por cumplir o superar las expectativas de los mismos, y en muchas ocasiones, ello conlleva un coste asociado (Keiningham, Gupta, Aksoy & Buoye, 2014), por lo que se hace crucial para cualquier empresa conocer si la satisfacción de los clientes puede mejorar su desempeño económico, para poder determinar la viabilidad o no de las acciones necesarias para alcanzar dicha satisfacción. Es por ello que surge en este punto una nueva pregunta que se intentará responder ¿Existe una relación directa y positiva entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado?

La satisfacción del cliente, al igual que la calidad percibida, no solo es importante como fuente de beneficios económicos para las empresas, sino que también ha sido relacionada con la generación de beneficios sociales, así como con el valor de marca.

El número de trabajos que analizan la satisfacción del cliente como fuente de beneficios sociales, es reducido. Nagy & Kacmar (2013) proponen que la legitimidad cognitiva es un antecedente de la satisfacción. Está claro que para las Organizaciones será interesante conocer si además de beneficios económicos, la satisfacción de sus clientes puede generar beneficios sociales. Por ello se plantea una nueva pregunta ¿Existe una relación directa y positiva entre la satisfacción del cliente y la legitimidad?

Por otro lado, si se piensa en la satisfacción del cliente como precursor de otros activos intangibles, como por ejemplo el valor de marca, también es poca la bibliografía que se encuentra al respecto, aunque ya en el año 1996, Aaker señalaba el aumento de la satisfacción de los clientes, como fuente para crear valor en el consumidor. Autores como Pappu &

Quester (2006), Apaolaza & Hartmann (2009), Torres & Tribó (2011) o Biedenbach, Bengtsson & Marell (2015) concluyen también que esa relación existe. Será interesante en todo caso conocer todos los beneficios asociados a la inversión necesaria para conseguir la satisfacción de los clientes. Se plantea por tanto la siguiente cuestión ¿Existe una relación directa y positiva entre la satisfacción del cliente y el valor de marca?

En el caso del valor de marca como fuente de beneficios económicos para las Organizaciones, son varios los autores que a lo largo de los años han analizado la influencia del valor de marca en el desempeño financiero de las Organizaciones, buscando la relación que existe entre las dimensiones del valor de marca y distintas variables de desempeño financiero como: el precio de las acciones y el rendimiento contable (De Mortanges & Van Riel, 2003; Verbeeten & Vijn, 2010); la rentabilidad, el rendimiento de mercado y el valor del cliente (Baldauf, Cravens & Binder, 2003); el retorno de las acciones (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Aaker & Jacobson, 2001; Mizik & Jacobson, 2008); o el margen de beneficio (Stahl, Heitmann, Lehmann & Neslin, 2012). Otra de las preguntas que se responderá en este trabajo es ¿Existe una relación directa y positiva entre el valor de marca y el valor de mercado?

Sin embargo, el valor de marca como fuente de resultados sociales no ha sido tan analizado. Si se busca en la bibliografía trabajos que estudien la relación entre el valor de marca y la legitimidad, son muy pocos los que se encuentran. Dos estudios recientes, Czinkota et al. (2014) y Liu, Eng & Sekhon (2014), analizan el valor de marca como precursor de la legitimidad, concluyendo en ambos casos que la gestión del valor de marca puede generar legitimidad en las Organizaciones. Para intentar profundizar un poco más en esta relación se plantea la siguiente pregunta ¿Existe una relación directa y positiva entre el valor de marca y la legitimidad?

Si se piensa ahora en la legitimidad como fuente de beneficios económicos para las Organizaciones, a lo largo de la literatura, no está claro si es la legitimidad la que aumenta el desempeño financiero de las Organizaciones, o al contrario, el desempeño financiero aumenta la legitimidad, ni si existen más variables que afecten dicha relación. Lo que parece claro es que la legitimidad es fundamental tanto para las nuevas empresas que busquen hacerse un hueco en el mercado (Deeds, Mang & Frandsen, 2004; Higgins & Gulati, 2006; Tornikoski & Newbert, 2007; Fisher, Kotha & Lahiri, 2016), como para aquellas ya asentadas en el mismo (Ahlstrom & Bruton, 2001; Chen, Griffith & Hu, 2006; Scott, 2014). Por ello otra de las

preguntas planteadas es: ¿Cómo afecta la legitimidad al desempeño financiero de las Organizaciones.

Por su parte, se han encontrado distintos trabajos que analizan la relación entre legitimidad y resultados empresariales analizando distintos aspectos como ROA (Deephouse, 1996; Deephouse et al., 2005) o penetración en nuevos mercados (Alcántara, Mitsuhashi & Hoshino, 2006; Li, Yang & Yue, 2007). En este trabajo, al igual que Díez-Martín et al. (2014), se analizará la relación entre legitimidad y resultados empresariales a través del valor de mercado.

Cabe destacar el hecho de que la legitimidad no es un activo estático, es decir, se puede modificar, tal y como afirman autores como Meyer & Rowan (1977), Barry et al. (2000), Alcántara et al. (2006), Díez-Martín et al. (2013a) o Díez-Martín et al. (2014). Existen distintos trabajos que analizan cuáles son las estrategias que pueden seguir las Organizaciones para modificar su legitimidad (Suchman, 1995; Zimmerman & Zeith, 2002; Lettieri & Lambertini, 2011). Dentro de estas estrategias se encuentran estrategias para ganar legitimidad, estrategias para mantenerla y estrategias para recuperar la legitimidad perdida (Suchman, 1995). En este trabajo no se va a analizar cuáles son estas estrategias que permiten modificar la legitimidad, pero sí se busca saber si la calidad percibida, la satisfacción del cliente y el valor de marca pueden ser considerados como precursores de esa legitimidad.

Muchos autores han estudiado los activos intangibles como la calidad percibida (por ejemplo, McGuire et al., 1990; Ghobadian et al., 1994; Forker et al., 1996; Cho & Pucik, 2005; Vecchi & Brennan, 2009; Agarwal et al., 2011; Zhang et al., 2014), la satisfacción del cliente (por ejemplo, Agus & Abdullah, 2000; Bernhardt et al., 2000; Brandt, 2000; Jamal & Naser, 2002; Banker & Mashruwala, 2007), el valor de marca (por ejemplo, Del Río Lanza et al., 2002; Keller & Lehmann, 2006; Mandić, 2007; Yeung & Ramasamy, 2008, Abdolvand & Charsetad, 2013; Buil et al., 2013), o la legitimidad (por ejemplo, Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995; Zimmerman & Zeitz, 2002; Czinkota et al., 2014), sin embargo poca es la literatura que se encuentra en la que se analicen estos activos en su conjunto como fuente de ventaja competitiva para las Organizaciones. Además la mayor parte de la literatura hace uso de cuestionarios a la hora de analizar la calidad percibida, la satisfacción del cliente y el valor de marca. Este trabajo hará uso de bases de datos secundarias cuya fiabilidad ha sido previamente testada por otros autores para analizar las relaciones planteadas.

Estructura de la Investigación

Este trabajo se estructura en seis capítulos.

Tras el análisis de la relevancia del estudio y el establecimiento de los objetivos de la investigación, continúa el Capítulo 1 donde se recoge la fundamentación teórica de la tesis, definiendo los conceptos de calidad, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad, haciendo un recorrido por la evolución de los mismos a lo largo de los años, a través de los trabajos de los principales autores existentes en la literatura desde el punto de vista, tanto del marketing, como de la gestión empresarial. Para finalizar este Capítulo se analiza la importancia que tienen estos cuatro activos y su gestión en cualquier Organización, al encontrarse relacionados con los resultados empresariales.

En el Capítulo 2 se desarrollan, teniendo en cuenta los estudios previos, las proposiciones en las que se fundamenta este trabajo, centradas en las relaciones existentes entre los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente y valor de marca, así como la relación de éstos y los resultados sociales, medidos a través de la legitimidad, y empresariales, medidos a través del valor de mercado, de las empresas, considerando a su vez la legitimidad, como un cuarto activo intangible, relacionado con los resultados empresariales. Este Capítulo concluye con la propuesta del modelo de relaciones.

En el Capítulo 3, se realiza una descripción de la muestra utilizada en la investigación, así como de la obtención de los datos y la medición de las variables. Para finalizar este Capítulo se recoge la metodología utilizada a la hora de testar los datos obtenidos en el trabajo desarrollado.

El Capítulo 4, muestra los resultados de la investigación empírica, obtenidos aplicando dos tipos de análisis, un análisis descriptivo, utilizando SPSS, y un análisis cuantitativo, a través de PLS, que permiten el contraste de las proposiciones planteadas.

El Capítulo 5, recoge las conclusiones de la tesis doctoral, analizando las implicaciones gerenciales derivadas de los resultados del trabajo. Se incluyen también en este Capítulo las limitaciones de la investigación, así como las futuras líneas de investigación.

Para finalizar, el Capítulo 6, incluye la bibliografía utilizada en el desarrollo de este trabajo.

PARTE I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Calidad

1.1.1 Concepto de Calidad

La Real Academia de la Lengua Española (RAE), define calidad como "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor". Pero esta no es la única definición que se puede encontrar de calidad, sino que se recogen múltiples acepciones para este concepto, que hacen difícil su comprensión. A nivel empresarial tampoco existe una definición universal de calidad. Se encuentran distintas definiciones para productos y servicios, entre académicos y profesionales y para distintas industrias (Wicks & Roethlein, 2009).

El origen de la palabra calidad se remonta a hace más de 2000 años, sin embargo su evolución más importante está asociada a las distintas revoluciones industriales que se han producido en el siglo XX. El movimiento por la calidad nace en Estados Unidos en las dos primeras décadas del siglo XX, difundiéndose a Japón en los años 40-50 para regresar mejorado a Occidente en los años 70 (Camisón, Cruz & González, 2007).

En los años 80 comienzan a surgir las principales definiciones del concepto de calidad. Crosby (1980) define calidad como conformidad con los requisitos, mientras que Deming (1989) considera la calidad como el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado.

Para Ishikawa (1985) estrictamente interpretado, la calidad se refiere a la calidad de los productos. De manera general, la calidad significa, calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de los trabajadores, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de los objetivos, etc. Destaca que no se puede definir la calidad de un producto sin considerar el precio del mismo.

Otro autor que ha definido el concepto de calidad de diferentes maneras ha sido Juran (1988):

- Como rendimiento del producto (bienes y servicios), resultado de las características del mismo que crean satisfacción en el cliente y hacen que éste compre dicho producto. Al aumentar la calidad se aumenta la satisfacción del cliente, se consiguen productos vendibles, se aumenta la competitividad de la empresa. Una mayor calidad se asocia a un mayor coste.

- Libre de deficiencias que eviten las quejas e insatisfacción de los clientes. Al aumentar la calidad se reducen los errores y las inspecciones necesarias, se disminuye el tiempo, se aumenta el rendimiento y se mejoran los resultados de las entregas del producto al cliente. Una mayor calidad se asocia a un menor coste.
- Apto para el uso. Con esta expresión se pretende aunar las dos anteriores.

Por su parte, Feigenbaum (1991) señala que se trata del sistema eficaz de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos de una Organización para mejorarla, y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permita la satisfacción de un cliente.

Estas serían algunas de las principales definiciones del concepto de calidad dadas por los denominados "gurús de calidad". No obstante, hoy en día la definición más aceptada a nivel internacional es la recogida en la Norma UNE-EN ISO 9000 (2015) "*Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos*" (pág. 25).

Se entiende por "características" los rasgos diferenciadores de un producto o servicio. Las características pueden ser de distintos tipos, físicas, sensoriales, funcionales, etc. Estas características estarán definidas en los requisitos que para el producto o servicio son definidos a través de unas necesidades o expectativas de las partes interesadas.

1.1.1.1 Enfoques del Concepto de Calidad

Garvin (1984) agrupa las distintas definiciones dadas al concepto de calidad en cinco enfoques:

- *Transcendente*: La calidad está asociada a la excelencia innata. Es una propiedad que se reconoce a través de la experiencia.
- *Basado en el producto*: La calidad es una variable precisa y medible a través de la cantidad de algún ingrediente o atributo del producto. Solo es posible utilizar este enfoque si el atributo a través del cual se mide la calidad es considerado preferible para prácticamente todos los consumidores.
- *Basado en el usuario*: La calidad reside en los ojos del consumidor. Aparece el concepto de las necesidades de los consumidores. La dificultad reside en conocer las preferencias de los consumidores y en que no todos tienen las mismas preferencias.
- *Basado en la fabricación*: La calidad se identifica con la conformidad con los requisitos. La calidad se define a través de la fiabilidad de la ingeniería y del control estadístico de

la calidad. El objetivo es identificar y eliminar las desviaciones en etapas tempranas del proceso para reducir costes.

- *Basado en el valor*: La calidad se define en términos de costes y precios. Se considera un producto de calidad aquel que proporciona un rendimiento a un precio aceptable o conformidad a un coste aceptable. Se habla de "excelencia asequible", difícil de aplicar en la práctica.

Ésta no es la única manera de clasificar las distintas definiciones existentes del concepto de calidad. A lo largo de la literatura se encuentran otras. Por ejemplo, Moreno-Luzón, Peris & González (2001) agrupan las distintas definiciones en cuatro categorías:

- *Calidad entendida como conformidad con unas especificaciones*: Se trata de una perspectiva interna del concepto de calidad. Se basa en la eficiencia dejando de lado la eficacia y los cambios de mercado. Es difícil fijar los requisitos con los que se va a buscar la conformidad.
- *Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente*: En este caso se tiene una perspectiva externa del concepto. Se incluye la dimensión "mercado". Se basa en la afirmación de que un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente. Acoge los cambios de mercado como una ventaja competitiva. Se centra en las expectativas del cliente que son difíciles de detectar, medir y ponderar. Destaca su subjetividad.
- *Calidad como valor*: También tiene en cuenta una perspectiva externa del concepto de calidad. Se incluye la variable "precio". Se basa en la afirmación de que la calidad no puede ser desligada de su precio. Presenta dificultad a la hora de conocer los componentes del valor de un producto o servicio.
- *Calidad como excelencia*: Adopta una perspectiva global del concepto agrupando tanto las perspectivas internas como las externas. Se aplica a productos y servicios que reúnen los máximos estándares de calidad en sus distintas características. Se basa en la afirmación "lo mejor posible". Se trata de un concepto abstracto y difícil de operativizar.

Otros autores que buscan una clasificación de las distintas definiciones existentes del concepto de calidad son Camisón et al. (2007). Recogen los siguientes enfoques:

- *Excelencia*: Entiende la calidad como superioridad absoluta. Se centra en la calidad del diseño, equiparando el producto de calidad con el producto con la mejor calidad de diseño posible. Es difícil establecer los estándares de excelencia, pues es algo subjetivo. Además, se corre el riesgo de centrarse en la búsqueda de productos superiores con el consiguiente aumento de costes que esto implica, dejando de lado las necesidades reales de los clientes.
- *Enfoque técnico*: se basa en la conformidad con especificaciones. Tiene una orientación interna. Se centra en el producto y acoge la idea de calidad como cero defectos. Considera la calidad como una característica medible. Las especificaciones son establecidas por el fabricante sin considerar las necesidades reales de los clientes.
- *Enfoque estadístico*: Se basa en la búsqueda de la eficacia económica, minimizando los costes de la no calidad. Al igual que el enfoque anterior tiene una orientación interna. Se centra en los procesos y busca obtener productos sin defectos que satisfagan las especificaciones de diseño establecidas. Huye de la variabilidad. No tiene en cuenta las necesidades de los clientes a la hora de establecer los límites de conformidad.
- *Apto para uso*: Se centra en la búsqueda de la aptitud deseada por el cliente. En este caso su orientación externa. Deshecha la idea de calidad asociada únicamente al concepto de cero defectos, añadiendo otra variable, la satisfacción de los clientes. Se centra en el análisis del servicio que el producto proporciona a los clientes, buscando la mejor calidad en los atributos que los clientes consideran prioritarios. Engloba en el concepto de aptitud para el uso las prestaciones, el precio y el uso previsto de dicho producto. Es difícil establecer las especificaciones a cumplir por un producto a partir de las necesidades de los clientes, puesto que éstos pueden no conocer o no interesarse por los aspectos técnicos de los productos y sus especificaciones de calidad.
- *Satisfacción de las expectativas del cliente*: Busca alcanzar o superar dichas expectativas. Tiene una orientación externa. La calidad se mide en términos de percepción por el consumidor, no por la empresa lo que conlleva cierta subjetividad. Este concepto de calidad se ha aplicado ampliamente a los servicios.
- *Calidad total*: se centra en todas las partes interesadas, no solo en los clientes. Establece que la calidad debe estar presente en todas las fases del ciclo de vida del producto, desde su diseño hasta el servicio postventa una vez ha llegado al consumidor final. Engloba los conceptos de calidad como aptitud para el uso, calidad

como conformidad con las especificaciones, calidad como uniformidad, calidad como valor y calidad como satisfacción de las expectativas.

Cabe destacar algunas consideraciones una vez analizados los distintos enfoques que estos tres autores han otorgado al concepto de calidad.

El concepto de calidad como excelencia, si bien aparece en las distintas clasificaciones, no en todas ellas se interpreta de la misma manera. Para Camisón et al. (2007), el concepto de calidad como excelencia implica "ser el mejor", superior al resto, mientras que Moreno-Luzón et al. (2001) lo define como "ser lo mejor posible". Por su parte, el enfoque trascendente de Garvin (1984) habla de excelencia innata, asociada a la experiencia.

Uno de los enfoques que recogen los tres autores, aunque lo denominan de distinta forma, es el de calidad como cumplimiento de las expectativas de los clientes. En este enfoque se mide la calidad en base a la satisfacción o superación de las expectativas de los clientes. Cabe resaltar la subjetividad. Dentro de este enfoque se engloba el concepto de calidad percibida que se define en el siguiente subapartado del trabajo.

Todos ellos, recogen también un enfoque centrado en el producto y en el concepto de conformidad con las especificaciones por parte del producto finalizado.

El enfoque que recoge la calidad como un binomio calidad-precio, aparece en las clasificaciones realizadas por Garvin (1984) y Moreno-Luzón et al. (2001), mientras que Camisón et al. (2007) incluyen la variable económica, pero con una orientación interna, asociada a los costes de la no calidad.

Por último, cabe también destacar, que de las tres clasificaciones analizadas, solamente recogen el enfoque de Calidad Total Camisón et al. (2007).

1.1.1.2 Calidad Percibida y Calidad Objetiva

Se debe hacer notar en este punto que el concepto de calidad es difícil de analizar por las connotaciones que lleva implícito. Algo primordial es diferenciar entre la calidad objetiva, medible y verificable, y la calidad subjetiva o calidad percibida, asociada a los juicios del consumidor (Lee & Fayrene, 2011). Son varios los autores que ya en la época de los 80 establecen la diferencia entre ambos conceptos (por ejemplo, Parasuramam, Zeithaml & Berry, 1985 y Zeithaml, 1988).

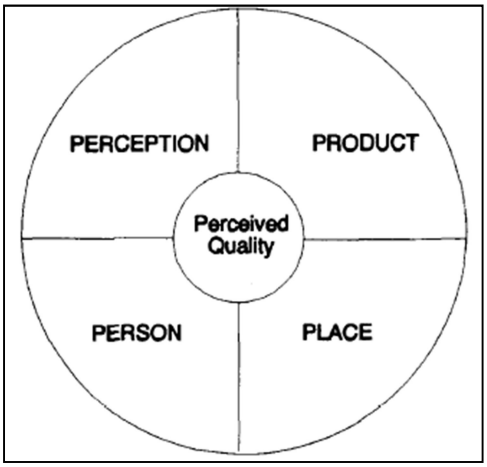
La calidad objetiva está centrada en la naturaleza técnica medible y verificable de productos y servicios, procesos y controles de calidad (Lee & Fayrene, 2011). Describe la superioridad o excelencia técnica de los productos, siendo esta superioridad verificable y medible (Zeithaml, 1988).

Por tanto, una de las características de la calidad objetiva, es que es medible y verificable, mediante por ejemplo el control de calidad. Por el contrario, respecto a la calidad subjetiva o percibida, los consumidores emiten juicios sobre la calidad de productos y servicios analizando los denominados "atributos de calidad". La calidad percibida se caracteriza por tanto por la subjetividad (Hyun & Kim, 2011), al ser función de los "ojos del consumidor" y estaría englobado dentro del enfoque que Garvin (1984) denominó basado en el usuario, y que Moreno-Luzón et al. (2001) y Camisón et al. (2007) relacionaron con la satisfacción de las expectativas del cliente.

Los atributos de calidad analizados cuando se habla de calidad percibida pueden ser intrínsecos y extrínsecos (Olson & Jacoby, 1972; Zeithaml, 1988; Richardson, Dick & Jain, 1994, Ophuis & Van Trijp, 1995):

- Atributos intrínsecos: relacionados con aspectos físicos como la forma, el color o la apariencia.
- Atributos extrínsecos: no relacionados con aspectos físicos como el nombre de la marca, el precio o el país de origen.

Figura 1.1. Atributos de Calidad



Fuente: Ophuis & Van Trijp (1995, p.178)

Como se aprecia en la figura 1.1, la calidad percibida, según Ophuis & Van Trijp (1995), va a depender de cuatro factores:

- La percepción: el juicio de un consumidor se forma a partir de las características visibles o invisibles de un producto.
- La persona: las personas difieren en sus preferencias, experiencia y capacidad perceptiva.
- El producto: no es lo mismo la calidad de un producto que de otro. No se analizarán los mismos atributos, ni de la misma manera.
- El lugar: en función del lugar de uso, los requerimientos de calidad pueden ser distintos.

Es importante resaltar las diferencias existentes entre la calidad percibida y la calidad real de un producto o servicio. Según Aaker (1996) la calidad percibida se diferencia de la calidad real por varios motivos:

- Los consumidores pueden estar influenciados por una imagen previa de mala calidad.
- Las empresas pueden centrarse en aumentar la calidad en un sentido que los consumidores no consideran importante.
- Los consumidores no suelen tener toda la información que necesitan para emitir un juicio objetivo sobre la calidad.
- Los consumidores pueden no saber qué deben analizar para emitir su juicio sobre la calidad.

El concepto de calidad percibida fue definido en el año 1988 por Zeithaml. Hoy en día, casi 30 años después, es la definición más aceptada a nivel académico apareciendo en múltiples trabajos (por ejemplo: Baldauf et al. 2003; Lee & Fayrene, 2011; Calvo & Montes, 2012; Wu & Jang, 2013). Zeithaml (1988) define la calidad percibida como el resultado global de distintos estímulos que el consumidor puede utilizar para evaluar la calidad de una marca. En concreto, para Zeithaml la calidad percibida es "el juicio del consumidor sobre un producto como superior o excelente" (1988, p.3). Siguiendo con Zeithaml, la calidad percibida (p.4):

- Es una realidad diferente de la calidad objetiva o real.
- Está basada más en un nivel de abstracción elevado que en un atributo específico.
- Es un conocimiento global que en algunos casos se asemeja a una actitud.

Lo que es importante a la hora de hablar de calidad percibida, es no confundirlo con la percepción de calidad. La calidad percibida es un constructo teórico que señala el nivel de excelencia o respuesta a las expectativas que cada persona atribuye a un producto o servicio. Mientras que la percepción de la calidad hace referencia al proceso a través del cual el consumidor recoge, procesa e interpreta los estímulos sensoriales que genera su entorno, dando como resultado la creación de la imagen que el individuo tiene acerca de la calidad (Cruz Roche, 1990).

Una elevada calidad percibida se produce cuando los consumidores reconocen la diferenciación y superioridad de una marca en relación con otras marcas competidoras (Calvo & Montes, 2012). Por tanto, la calidad percibida genera valor para los consumidores proporcionándoles una razón para comprar y una diferenciación de la marca con respecto a sus competidores (Pappu, Quester & Cooksey, 2005). Para Grönroos (1994) "la calidad es, lo que los clientes dicen que es" (p. 36).

McGuire et al. (1990) señalan que las empresas percibidas como "excelentes" tienen un acceso más fácil al capital financiero, lo que permite su crecimiento. Por su parte, Asif, de Vries & Ahmad (2013), reconocen la importancia de la creación de conocimiento, a través de las prácticas de gestión de calidad, en la búsqueda de la excelencia de las Organizaciones.

La calidad percibida se ha constituido como uno de los principales activos intangibles con el que cuentan las Organizaciones para asegurar su supervivencia en un mercado cada vez más competitivo, y así ha sido recogido en distintos estudios desarrollados a lo largo de los años (Ghobadian et al., 1994; Forker et al., 1996; Adam et al., 1997; Cho & Pucik, 2005; Wade, Porac, Pollock & Graffin, 2006; Agarwal et al., 2011; Zhang et al., 2014).

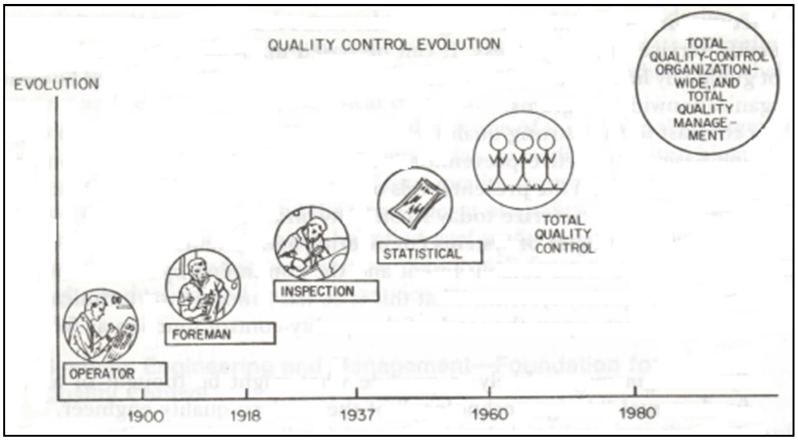
1.1.2 *La Gestión de la Calidad*

A. Evolución de la Gestión de la Calidad

La gestión de calidad ha evolucionado a lo largo de los años desde un enfoque basado en la inspección del producto una vez finalizado hasta una visión de gestión global de la calidad. Nuevamente se puede apreciar como en un principio la gestión de la calidad se centra en la denominada "calidad objetiva", para que con el paso del tiempo la "calidad subjetiva" y el enfoque al cliente vaya tomando importancia.

Feigenbaum (1991), señala, tal y como se observa en la figura 1.2, cómo ha ido evolucionando la gestión de la calidad, a lo largo del tiempo, desde, los primeros pasos, donde el control de calidad se llevaba únicamente a cabo por parte del operario, hasta hablar del control total de calidad, donde las Organizaciones comienzan a desarrollar un marco específico para la toma de decisiones y el funcionamiento desde el punto de vista de la calidad.

Figura 1.2. Evolución Gestión de Calidad



Fuente: Feigenbaum (1991, p. 16)

Autores como Moreno-Luzón et al. (2001) y Camisón et al. (2007) estructuran esta evolución en cuatro etapas o fases que se han ido desarrollando a lo largo de la historia:

- Inspección de producto.
- Control estadístico de calidad (CEC).
- Aseguramiento de calidad o control de calidad total (CCT).
- Gestión de la calidad total (GCT).

La tabla 1.1 resume las principales características de cada uno de los enfoques propuestos por Moreno-Luzón et al. (2001) y Camisón et al. (2007).

Tabla 1.1. Principales Características de los Distintos Enfoques

	Inspección	**CEC**	**CCT**	**GCT**
Concepto de Calidad	Conformidad con especificaciones	Conformidad y uniformidad	Aptitud para el uso	Calidad total
Se centra en	Producto	Procesos	Clientes internos Sistemas	Partes interesadas y estrategia
Ámbito	Interno Producción	Interno Producción	Interno Empresa	Interno y externo Sistema de valor
Orientación	Pasiva	Reactiva	Proactiva	Proactiva
Motivación	Costes de no calidad	Costes de no calidad	Cumplir requisitos	Compromiso de la dirección
Objetivos	Detección	Control	Organización	Competitividad
Visión	Eficiencia	Eficiencia	Eficiencia	Eficiencia y eficacia
Actitud ante al cambio	Estática	Estática	Estática	Innovación
Personas clave	Inspectores de calidad	Especialistas en calidad	Especialistas en calidad	Alta dirección
Diseño organizativo y recursos humanos	No gestionado	No gestionado	Especialización, normalización, planificación, control	Desarrollo de competencias, concienciación, participación, autonomía, cooperación

	Inspección	**CEC**	**CCT**	**GCT**
Prácticas y métodos esenciales	Verificación y muestreo	Métodos estadísticos	Sistemas y programas	Benchmarking, planificación estratégica, prácticas directivas y organizativas

Fuente: Elaboración propia a partir de Camisón et al. (2007)

La gestión de la calidad se remonta al siglo XVIII y a la industria artesanal. En esta etapa la calidad se centra en el producto. Las inspecciones se realizan sobre el producto ya terminado, adquiriendo gran importancia los costes de la no calidad. El hecho de que un producto no cumpliera con los requisitos de calidad para él establecidos implicaba desechar el mismo. No se tiene en cuenta el ámbito externo de la empresa, siendo el propio "maestro artesano" el que fija las especificaciones en base a las cuales se ha de buscar la conformidad y el que realiza la inspección producto a producto. La Organización se halla al margen del mercado y sus cambios.

Con la evolución de los mercados, a medida que la producción en masa va adquiriendo importancia y se antepone a esta producción artesanal, la inspección de producto hasta ahora desarrollada se hace inviable, por coste y por tiempo. La fabricación mecanizada va cobrando cada vez más importancia sobre el trabajo manual. Se busca la estandarización de los productos y se fijan márgenes de tolerancia que permitan discernir qué productos cumplen con los requisitos de calidad.

Tras la segunda Guerra Mundial, se comienzan a aplicar conceptos estadísticos al control de calidad. Surge el denominado control estadístico de calidad.

Este nuevo enfoque se centra en el control del proceso. Ya no solo se piensa en el producto final, sino que cobra importancia el proceso de fabricación. Se busca la conformidad con las especificaciones establecidas, así como la uniformidad de los productos.

Sigue sin tenerse en cuenta el ámbito externo de la Organización y por tanto los cambios de mercado. Se busca reducir los costes asociados a la no calidad, si bien se adopta una actitud reactiva, es decir, una vez se producen los problemas, se actúa para solucionarlos.

Comienzan a aplicarse los denominados gráficos de control, desarrollados por Shewhart a principios de los años treinta, en todo tipo de industrias.

La siguiente etapa de la gestión de calidad nace en Estados Unidos en las décadas de los años cincuenta y sesenta, es el conocido como aseguramiento de calidad. El enfoque de prevención comienza a anteponerse al de corrección. Se busca anteponerse a los fallos, en lugar de esperar a que se produzcan problemas para corregirlos. Se pasa de una actitud reactiva a una proactiva.

El desarrollo de este enfoque de prevención pasa por la implicación de las diferentes áreas de la Organización. La calidad debe ser entendida y desarrollada en todos los departamentos de la empresa, dejando de ser algo que concierne únicamente al departamento de producción.

La planificación de los procesos, desde el diseño de los productos, la búsqueda de la normalización y la aplicación de un control exhaustivo que permita conseguir unos productos acordes con los requisitos especificados, son la base de este enfoque.

El último eslabón en el desarrollo de la gestión de la calidad se conoce con el nombre de gestión de la calidad total. Se trata de un modelo orientado al mercado y a todas las partes interesadas o stakeholders de la Organización.

Este enfoque se basa en una orientación total al cliente, un compromiso específico por parte de la alta dirección para la aplicación del sistema de gestión de la calidad total, la participación de todos los integrantes de la Organización en dicho sistema y la mejora continua en esa gestión de calidad.

Camisón et al. (2007) definen ocho principios fundamentales que caracterizan el enfoque de gestión de la calidad total:

- Orientación estratégica a la creación de valor.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y compromiso de la dirección.
- Visión global y horizontal de la Organización.
- Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias.
- Orientación a la cooperación.

- Orientación al aprendizaje y a la innovación.
- Orientación ética y social.

Dentro de este enfoque estaría la gestión de la calidad percibida.

B. Promoción y Normalización de la Gestión de la Calidad

Según Camisón et al. (2007) la primera Organización a nivel mundial de especialistas de la calidad fue creada en el año 1966 por Armand V. Feigenbaum, con los japoneses Kaoru Ishikawa y Kiminobu Kogure, el británico F. Nixon, el francés Georges Borel y el estadounidense Jack Lancaster. En un primer momento el grupo se denominó Six Men Board, que pronto pasó a constituir la International Academy for Quality (IAQ).

El principal objetivo de esta Organización es fomentar el conocimiento, entendimiento y comunicación de la filosofía, la teoría y la práctica de las actividades de gestión de la calidad, en todos los lugares del mundo, desde lugares donde este concepto ya está fuertemente arraigado, como EE. UU. o Japón, hasta países que comienzan a dar sus primeros pasos, como Brasil, Rusia, India y China.

A partir de la creación de la IAQ, se fueron creando distintas asociaciones, con un mismo propósito, la difusión de la calidad, en distintas partes del mundo:

- ASQ. American Society for Quality, http://asq.org/index.aspx
- APQO. Asia Pacific Quality Organization, http://www.apqo.org/
- ANQ, Asian Network for Quality, http://anforq.org/
- EOQ. European Organization for Quality, http://www.eoq.org/home.html
- MEQA. Middle East Quality Association, http://www.meqa.org/
- JUSE. Union of Japanese Scientists and Engineers, http://www.juse.or.jp/e/
- FUNDIBEQ. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/home/index/index.html

Los organismos de normalización son entidades cuya función principal es la elaboración de Normas, mediante las cuales se unifiquen los criterios respecto a determinadas materias, posibilitando la utilización de un lenguaje común en distintos campos, a lo largo de todo el mundo.

Las tres organizaciones de estandarización principales hoy en día son la International Electrotechnical Commission (IEC), la International Telecommunication Union (ITU) y la International Organization for Standardization (ISO) (Camisón et al., 2007).

La International Electrotechnical Commision (IEC) es la organización internacional que publica normas y gestiona los sistemas de evaluación de la conformidad de los productos, sistemas y servicios eléctricos y electrónicos, conocidos como electrotecnia.

La International Telecommunication Union (ITU) es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Por último, la Organization for Standardization (ISO) es una organización internacional, que redacta y aprueba normas técnicas internacionales. Desde su constitución en 1947, han publicado más de 19500 Normas, abarcando casi todos los aspectos de la tecnología y los negocios, entre las que se encuentran la familia de Normas ISO 9000, de Gestión de Calidad.

1.1.3 *Principales Autores y Principales Aportaciones a la Gestión de la Calidad*

La evolución histórica de la gestión de calidad ha estado jalonada de desarrollos de Sistemas de Gestión, herramientas y técnicas, impulsadas por grandes personajes (gurús) que han determinado su importante avance (Cuatrecasas, 2001).

Según Mira, Lorenzo, Rodríguez-Marin & Buil (1999) los autores que han tenido una influencia directa y notoria en el desarrollo del concepto actual de calidad y en la puesta a punto de estrategias y herramientas para implantarla en las empresas son Crosby (1980), Ishikawa (1985), Juran (1988), Deming (1989) y Feigenbaum (1991).

Por su parte Cuatrecasas (2001) destaca como principales autores o gurús de la gestión de calidad: Shewhart (1931), Crosby (1980), Ishikawa (1985), Juran (1988), Deming (1989) y Feigenbaum (1991). También Camisón et al. (2007) hace referencia a estos 6 autores, añadiéndoles a Taguchi (1990) como líderes en calidad.

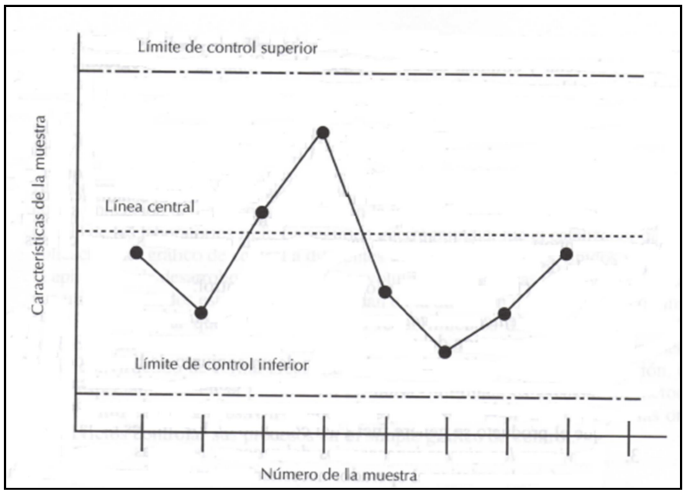
Al analizar sus trabajos, tal y como puede apreciarse a continuación, se comprueba, como en un principio se centran en la calidad objetiva (Shewhart, 1931; Crosby, 1980). Sin embargo, en los trabajos de Ishikawa (1985), Juran (1988), Deming (1989), Taguchi & Clausing (1990) y Feigenbaum (1991), aparece el enfoque subjetivo, asociando el concepto de calidad y su gestión, con los clientes y sus necesidades, profundizando en el concepto de calidad percibida.

1.1.3.1 Walter A. Shewhart

Walter Shewhart es considerado por muchos como el padre del control estadístico de calidad. Shewhart (1931) define el control estadístico de calidad como la aplicación de los principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción dirigida hacia la fabricación económica de un producto que es útil al máximo y tiene un mercado.

El concepto de control de calidad moderno o control estadístico de calidad, comienza en los años 1930 con la aplicación industrial de los gráficos de control desarrollados por Shewhart en los laboratorios de Bell (Ishikawa, 1985). La figura 1.3 muestra un gráfico de control típico, donde se observan los límites superior e inferior de control, y las oscilaciones de las características de la muestra entre ambos límites.

Figura 1.3. Gráfico de Control Típico



Fuente: James (1997, p. 210)

La principal contribución de Shewhart fue reconocer que el proceso de producción era de naturaleza variable, que la variabilidad entre elementos teóricamente idénticos es consustancial a la producción industrial, debido a causas aleatorias como diferencias en las

materias primas, problemas con los equipos o grados de destreza diferentes entre trabajadores (Camisón et al., 2007).

1.1.3.2 Philip B. Crosby

Philip Crosby (1980), define en su libro "*Quality is Free*" lo que denomina las cinco bases de la calidad:

- Calidad significa conformidad.
- No existe otra cosa como un problema de calidad.
- No existe otra cosa como la economía de la calidad. Siempre es más barato hacerlo bien a la primera.
- La única medida del desempeño es el coste de calidad.
- El único estándar de desempeño es "cero defectos".

Crosby (1980) destaca que la calidad no es un activo intangible, sino que se puede medir a través del coste de la no calidad. Se debe buscar la prevención ante la corrección para disminuir los costes que implica la no conformidad. En su obra destacan los denominados "*14 pasos del Plan de Calidad de Crosby*":

- *Paso 1*: Compromiso de la dirección: La alta dirección debe ser consciente de la necesidad de la mejora de la calidad y de la importancia de la prevención frente a la corrección.
- *Paso 2*: Equipo de mejora de la calidad: Formar un equipo multidisciplinar de mejora de calidad con representantes de los distintos departamentos de la Organización.
- *Paso 3*: Medición de la calidad: Analizar el nivel de calidad existente en toda la Organización para identificar los puntos de mejora.
- *Paso 4*: Evaluación del coste de calidad: El coste de calidad es un indicador de dónde las medidas correctivas que se han implantado, están siendo rentables para la Organización. El coste de calidad se asocia con los defectos, las inspecciones, el control de calidad, el diseño, la ingeniería, etc.
- *Paso 5*: Conciencia de calidad: Todos los integrantes de la Organización deben tomar conciencia de la importancia del coste de la no calidad. Es uno de los pasos más importantes.
- *Paso 6*: Acción correctiva: Los integrantes de la Organización deben ser alentados para hablar de los problemas a los que se enfrentan en su día a día, de esta manera las oportunidades de corrección de los mismos serán identificadas.

- *Paso 7*: Establecer un comité para el programa "cero defectos": Se debe formar un grupo que investigue el concepto de "cero defectos" y las maneras de conseguirlo.
- *Paso 8*: Formación del inspector o supervisor: La alta dirección debe comprender todos los pasos que se deben seguir para implementar un programa de calidad, para ser capaces a continuación de explicárselo al resto de integrantes de la Organización.
- *Paso 9*: Día "cero defectos": Se debe establecer el concepto "cero defectos" como el estándar de desempeño de la empresa y hacer que todos los integrantes de la misma lo comprendan al mismo tiempo (en el día "cero defectos").
- *Paso 10*: Fijar un objetivo: La alta dirección debe establecer los objetivos que se pretenden alcanzar, teniendo en cuenta que han de ser específicos y medibles.
- *Paso 11*: Eliminación de la causa del error: Se debe permitir a los integrantes de la Organización comunicar a la alta dirección de la misma los problemas de calidad con los que se encuentran en su desempeño diario.
- *Paso 12*: Reconocimiento: Se establecerán formas de reconocimiento a los trabajadores que van más allá del dinero.
- *Paso 13*: Consejos de calidad: Los profesionales de la calidad y los directivos deben reunirse periódicamente para analizar las acciones necesarias y la implantación del programa de calidad.
- *Paso 14*: Hacerlo de nuevo: El programa de calidad nunca se termina.

1.1.3.3 Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa fue uno de los pioneros en el desarrollo e implantación de prácticas de gestión y control de calidad en Japón. En su libro *What is Total Quality Control? The Japanese Way* (1985) define el control de calidad, en su página 44, como:

El desarrollo, diseño, producción y servicio de un producto de calidad que sea el más económico, el más práctico y el más satisfactorio para el cliente.

En esta definición se observa como dentro del concepto de calidad aparece "el cliente". La subjetividad del concepto empieza a materializarse. No obstante, según Ishikawa la calidad no solo puede centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes. No se puede desligar la calidad del producto de su utilidad y su precio.

Dentro de sus trabajos, cabe destacar, por la repercusión que han tenido a lo largo de los años, el denominado diagrama de Ishikawa causa-efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado, por su forma, y los círculos de calidad.

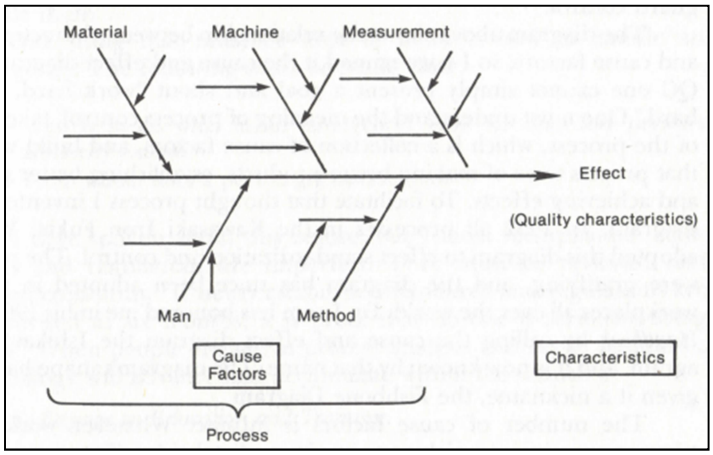
A. Diagrama Causa-Efecto

Un producto tendrá muchas características distintas. Unas se denominan "reales", lo que el cliente quiere, y otras "sustitutas", el resto de características que pueden afectar por ejemplo a la funcionalidad del producto, influyendo sobre las reales.

Se deben definir las características reales de calidad, es decir, aquello que realmente los clientes requieren, así como la manera de medirlo, para poder determinarlos estándares de calidad del producto.

Ishikawa (1985), denomina a las características de calidad "efecto" y a los factores que pueden influir sobre estas características "factores de causa". Tal y como se aprecia en la figura 1.4, para Ishikawa (1985) existen 5 factores de causa: material, equipos, medición, personas y métodos.

Figura 1.4. Características y Factores de Calidad



Fuente: Ishikawa (1985, p.63)

B. Círculos de Calidad

Los círculos de calidad son pequeños grupos de trabajo que se crearon en las Organizaciones para implantar y mejorar las actividades de control de la calidad.

Ishikawa (1985) destaca diez aspectos a considerar en el desarrollo de estos círculos de calidad:

- Participación voluntaria.
- Auto desarrollo.
- Actividad en grupo.
- Participación de todos los empleados.
- Utilización de técnicas de control de calidad.
- Desarrollo de actividades relacionadas con el lugar de trabajo.
- Continuidad en las actividades desarrolladas.
- Desarrollo mutuo.
- Originalidad y creatividad.
- Conciencia de calidad, de los problemas y de mejora.

Surgen en las Organizaciones como una manera de implantar la gestión de la calidad de manera global, implicando a todos los integrantes de la Organización.

1.1.3.4 Joseph M. Juran

Joseph M. Juran (1988), es considerado por muchos como el padre de la gestión de la calidad moderna. Dentro de sus aportaciones al mundo de la calidad cabe mencionar la conocida como “Trilogía de Juran” para la gestión de la calidad.

Esta gestión de calidad se estructura en tres procesos de gestión básicos, tal y como se muestra en la tabla 1.2:

- Planificación de la calidad.
- Control de la calidad.
- Mejora de la calidad.

Tabla 1.2. Procesos de Gestión Básicos

Planificación de la calidad	Control de la calidad	Mejora de la calidad
Establecer las metas de la calidad. Identificar quiénes son los clientes. Desarrollar características del producto que respondan a las necesidades de los clientes. Desarrollar procesos capaces de conseguir las características del producto. Establecer controles de los procesos; transferir los planes a los equipos de operaciones.	Evaluar el rendimiento actual. Comparar el rendimiento actual con las metas de la calidad. Actuar sobre las diferencias.	Demostrar la necesidad. Establecer la infraestructura. Identificar los proyectos de mejora. Establecer los equipos de los proyectos. Proporcionar a los equipos recursos, formación y motivación para: Diagnosticar las causas. Impulsar las soluciones. Establecer controles para mantener las ventajas.

Fuente: Juran & Godfrey (2001)

1.1.3.5 Edward Deming

Deming (1989) asocia el concepto de calidad con el conocimiento de los trabajadores de las Organizaciones. El dinero no puede comprar la calidad.

Señala que el principal problema a la hora de definir el concepto de calidad es comprender y ser capaz de adoptar las necesidades futuras de los clientes, a la hora de diseñar y fabricar un producto que satisfaga las necesidades de los mismos. Un cliente satisfecho puede cambiar. Se debe buscar la lealtad de los clientes.

La calidad es definida en función de quién la juzga. Deming lo recoge como sigue, en su libro *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis* (Díaz Santos, 1989), página 132:

> En la mente del operario, él fabrica calidad si puede estar orgulloso de su trabajo. Para él la mala calidad supone pérdida de negocio, y quizá de su trabajo. La buena calidad, piensa él, hará que la compañía siga en el negocio. Para el gerente de planta, la calidad significa sacar los números y cumplir las especificaciones. Su trabajo también consiste (lo sepa él o no) en mejorar continuamente los procesos y mejorar continuamente el liderazgo.

Cabe destacar el enfoque proporcionado por Deming (1989), que al igual que Zeithaml (1988), señala que la calidad se define en función de quien la juzga, con la diferencia de que Deming, no solo se centra en el juicio de los clientes, sino que lo asocia a cualquier parte interesada que forme parte del ciclo de vida del producto.

Dentro de las aportaciones de Deming al mundo de la calidad se pueden destacar los denominados "*14 principios de Deming para la gestión*". Siguiendo a Orsini (2013) se resumen estos 14 principios como sigue:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar productos y servicios. De esta manera las Organizaciones conseguirán ser competitivas y mantenerse en el mercado.

2. Adoptar la nueva filosofía. Fomentando el cambio de mentalidad de la alta dirección. Se debe tomar conciencia de los costes de la no calidad y no asumir los fallos como algo habitual.

3. Cesar la dependencia en la inspección para lograr calidad. Eliminando la necesidad de la inspección en masa, creando productos de calidad a la primera. Se debe implantar el control estadístico.

4. Acabar con la práctica de firmar contratos solo basándose en el precio. Reducir el coste total buscando la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para cada artículo.

5. Mejora continua del sistema de producción y del servicio. Mejorando la calidad y la productividad y reduciendo los costes.

6. Capacitación en el trabajo. Capacitando y concienciando a todos los integrantes de la Organización sobre los principios y prácticas de calidad aplicables a su actividad.

7. Instituir el liderazgo. Implantando la supervisión en el sistema, no en los trabajadores. Esta supervisión será responsabilidad de la alta dirección. Los métodos estadísticos son fundamentales.

8. Eliminar el miedo. De manera que todos los trabajadores puedan trabajar con eficacia. Los trabajadores deben perder el miedo a preguntar o a manifestar un problema. Sólo la alta dirección puede eliminar el miedo.

9. Eliminar barreras entre departamentos. Todos los departamentos deben trabajar unidos como un solo equipo. Cobra especial importancia la comunicación.

10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos centrados en "cero defectos" y nuevos niveles de productividad. Establecer objetivos alcanzables, no utopías.

11. Eliminar normas de trabajo y gestión por objetivos. Analizando los estándares de trabajo para comprobar si aumentan la calidad o sólo son números.

12. Eliminar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo del trabajo bien hecho. Se debe evitar la desmotivación de los trabajadores, evitando apremiar la producción por encima de la calidad.

13. Implantar un programa de educación. Que permita a los integrantes de la Organización conseguir mejorar sus competencias y conseguir la superación personal.

14. Buscar la transformación. La transformación debe ser el trabajo de todos, bajo el liderazgo de la alta dirección.

1.1.3.6 Genichi Taguchi

Taguchi es creador del concepto "diseño robusto", el cual basa su estrategia para lograr la satisfacción del cliente, en exceder sus expectativas de calidad (Guajardo, 1996).

Una de sus principales aportaciones fue el desarrollo de la *función de pérdida de calidad*, que relaciona la economía con la variabilidad. Cualquier desviación de lo ideal implica un gasto, derivado de los costes de la variación (James, 1997).

$$L = k\,(X-T)^2$$

Siendo:

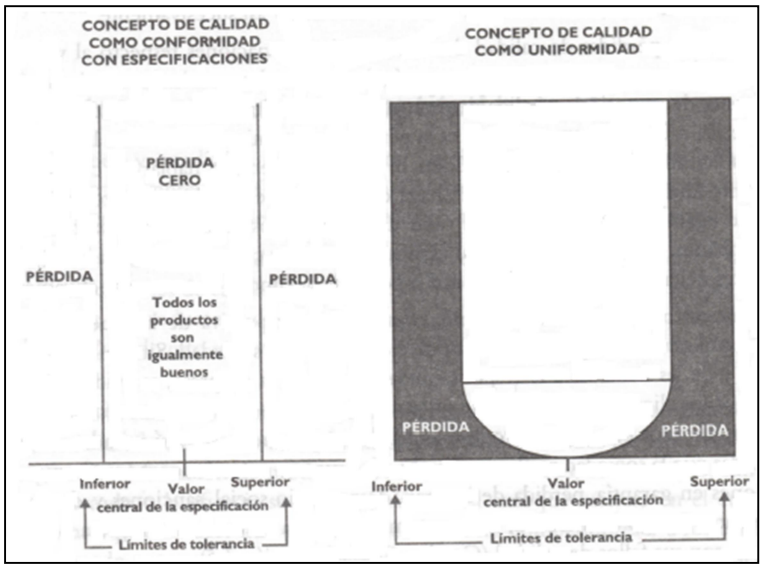
- L: pérdida en términos de dinero.
- k: Coeficiente de coste.
- X: valor de la característica de la calidad.

- T: valor objetivo.

Taguchi señala que no es admisible la forma de pensar que considera que hay calidad cuando la variación del proceso no excede los límites especificados. Recoge que existe una pérdida mínima en el valor nominal o central y una pérdida siempre en aumento al separarse la variación del valor nominal en cualquier sentido (Camisón et al., 2007).

Según Taguchi & Clausing (1990) hablamos de calidad robusta cuando la característica está suficientemente centrada respecto al valor central, independientemente de que alguna de las piezas se encuentre fuera de los valores límite de tolerancia establecidos. En la figura 1.5 se recoge la función de pérdida de carga propuesta por Taguchi.

Figura 1.5. Función de Pérdida de Carga de Taguchi



Fuente: Camisón et al. (2007, p. 159)

1.1.3.7 Armand V. Feigenbaum

Para Feigenbaum (1991) la calidad es un concepto relacionado con el cliente, determinada por sus experiencias previas y medida por sus requerimientos. Parte por tanto de la subjetividad del concepto.

Un producto y servicio de calidad se define como la composición total del producto y las características del servicio del marketing, la ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de los cuales el producto y el servicio en uso cumplen las expectativas del cliente (Feigenbaum,

1991). Es decir, asocia al término calidad, características como la fiabilidad, utilidad y mantenibilidad.

Destaca también la importancia del "ciclo de vida" del producto a la hora de adaptar las características del mismo a las necesidades del cliente. Se puede decir que los productos pasan por distintas etapas: la primera dominada por la innovación, la segunda donde la atractibilidad y la apariencia son fundamentales, una tercera centrada en el desempeño y utilidad del producto y la cuarta y última donde los aspectos más significativos para el cliente son la fiabilidad y el coste.

Feigenbaum (1991) define nueve factores fundamentales que afectan a la calidad, que denomina 9 M´s (markets, money, management, men, motivation, materials, machines and mechanization, modern information methods, mounting product requirement):

- **Mercados (markets)**: el número de productos que son puestos en el mercado por las Organizaciones crece día tras día para dar cumplimiento a los requerimientos y necesidades de los clientes. El mercado debe adaptarse a los cambios vertiginosos que se producen en estos requerimientos y necesidades, para lo que debe ser altamente flexible.
- **Dinero (money)**: las inversiones en las Organizaciones para conseguir nuevos equipos y procesos que permitan cumplir con las expectativas de los clientes cada vez son mayores. Se debe buscar que los costes de operación y las pérdidas disminuyan para lograr aumentar los beneficios.
- **Gestión (management)**: la responsabilidad sobre la calidad debe ser compartida por distintos grupos especializados a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio (ingenieros, marketing, producción, etc.).
- **Hombres (men)**: son necesarios trabajadores especializados con conocimientos específicos en distintos campos.
- **Motivación (motivation)**: la motivación de todos los trabajadores es fundamental. Todos deben estar concienciados sobre la importancia de su participación en la consecución de un producto de calidad.
- **Materiales (materials)**: el número de materiales utilizados cada vez es mayor y las especificaciones que éstos deben cumplir más diversas. Se precisan técnicas que permitan comprobar dichas especificaciones de una manera rápida y precisa.

- **Máquinas y mecanización (machines and mechanization)**: el uso de máquinas cada vez más sofisticadas para dar cumplimiento a las solicitudes del mercado cada vez es mayor lo que crea una fuerte dependencia en la calidad de los materiales que alimentan estas máquinas. Cuanto mayor sea la automatización en una empresa, más crítica se hace una buena calidad.
- **Métodos modernos de información (modern information methods)**: la evolución informática juega un papel fundamental en el control tanto de las máquinas y procesos, como de los productos y servicios que llegan al consumidor. El tratamiento, gestión y control de la información será fundamental en la toma de decisiones futuras de las Organizaciones.
- **Montaje de los requerimientos del producto (mounting product requirement)**: los grandes avances producidos en los diseños ingenieriles exigen un control máximo en los procesos de fabricación. Cobra importancia la seguridad y fiabilidad del producto. Los factores que afectan a la calidad del producto se encuentran en continuo cambio lo que hace fundamental establecer programas de control de calidad.

1.1.4 Medición de la Calidad Percibida

La medición de la calidad percibida se hace fundamental, al tratarse de uno de los principales activos intangibles con los que cuentan las Organizaciones (McGuire et al., 1990; Ghobadian et al., 1994; Forker et al., 1996; Cho & Pucik, 2005; Vecchi & Brennan, 2009; Agarwal et al., 2011; Zhang et al., 2014) y ser una fuente de ventaja competitiva. Si bien es cierto que a lo largo de la literatura se ha analizado el concepto desde distintas disciplinas académicas, con distintas orientaciones y en diferentes sectores económicos, la calidad ha sido percibida de manera unánime como un umbral dinámico que la empresa debe gestionar para satisfacer a sus clientes (Cho & Pucik, 2005).

La calidad se define y se mide de forma diferente dependiendo de esa perspectiva de análisis (Adam et al., 1997). Cuando se habla de calidad percibida cabe resaltar que la medición puede resultar difícil debido a las connotaciones subjetivas que el concepto lleva implícitas.

A lo largo de la literatura se encuentran distintas formas para medir este activo intangible. Una de las maneras utilizadas es mediante un cuestionario realizado a los consumidores. Por ejemplo Wu & Jang (2013), quienes siguiendo a otros autores como Grewal, Monroe & Krishnan (1998) o Brucks, Zeithaml & Naylor (2000), organizan las cuestiones relacionadas con

la calidad percibida desde 4 perspectivas que incluyen el rendimiento, la durabilidad, el valor y la innovación.

En el caso de la calidad percibida de los servicios, se ha extendido el uso de SERVQUAL. Se trata de un modelo desarrollado por Parasuramam et al. (1985) que calcula las diferencias entre las expectativas y las percepciones. Este modelo ha sido aplicado en muchos trabajos como por ejemplo los desarrollados por Culiberg & Rojšek (2010) o Chen, Yu-Chih Liu, Shin Sheu & Yang (2012) en el sector de la banca.

Una tercera metodología que se encuentra en los trabajos académicos es el uso de bases de datos secundarias como por ejemplo Fortune. Autores como McGuire et al. (1990) o Cho & Pucik (2005) han utilizado esta base de datos para medir la calidad percibida, confirmando además su validez y fiabilidad.

La lista Fortune "*World's Most Admired Companies*" consiste en la valoración por parte de directores y analistas llevada a cabo a través de una encuesta en la que se valora las empresas en base a nueve criterios: innovación, gestión de las personas, uso de activos sociales, responsabilidad social, calidad de la dirección, solidez financiera, valor de la inversión a largo plazo, calidad de productos/servicios y competitividad global.

1.2 Satisfacción del Cliente

1.2.1 Concepto de Satisfacción del Cliente

En la literatura sobre la satisfacción del cliente existen tres tipos de investigaciones (Dalla Pozza, 2015):

- Estudios que buscan la conceptualización del concepto de satisfacción del cliente.
- Estudios sobre los conductores o antecedentes de la satisfacción del cliente.
- Estudios sobre las consecuencias de la satisfacción del cliente.

Si se comienza analizando la conceptualización, la satisfacción del cliente es normalmente presentada en términos de calidad, tanto es así, que algunos autores centrados en la calidad proporcionan en sus trabajos distintas definiciones de satisfacción del cliente. Ishikawa (1985, p. 76) señala que "*Un producto no debe tener defectos, pero esto no es suficiente. Es necesario asegurar la calidad del diseño, asegurando la funcionalidad del producto en la medida que el consumidor espera*". Juran (1988) define la satisfacción del cliente como el ratio de la experiencia actual del consumidor con el producto y sus expectativas. Feigenbaum (1991), recoge el significado del término calidad, con orientación a la satisfacción de los clientes, resaltando que existen unos requerimientos de calidad básicos para el cliente y otros que denomina "extra", que son asumidos por el cliente como parte de cualquier producto y necesarios por tanto para lograr su satisfacción.

A lo largo de la literatura se encuentran distintas definiciones del concepto. Según Yi (1990) es el juicio basado en una o una serie de interacciones del consumidor con el servicio. Oliver (1997) define la satisfacción del cliente como el juicio de que las características del producto o servicio, o el producto o servicio en sí, proporciona un nivel adecuado de cumplimiento relacionado con el consumo, incluyendo los niveles de infra cumplimiento o sobre cumplimiento. Por su parte, Gupta & Zeithaml, (2006) relacionan la satisfacción con las expectativas de los clientes, señalando que se puede definir como la opinión del cliente sobre que un producto o servicio cumple sus expectativas. El consumidor comparará por tanto lo que recibe con un estándar preconcebido o una expectativa (Oliver, 1981; Gupta & Zeithaml, 2006). Este punto de vista también es adoptado por Kotler (1991) quien define la satisfacción del cliente como los sentimientos de una persona que resultan de comparar un producto, un servicio o una experiencia relativa a un negocio, con las expectativas sobre ese producto, servicio o experiencia. Sin embargo, para Seiders, Voss, Grewal & Godfrey (2005) y Olsen

(2007) se trata de una evaluación global que implica la evaluación del producto o servicio en su conjunto, realizada por el cliente.

En la tabla 1.3 extraída del trabajo de Morales & Hernández (2004) se recogen algunas de las definiciones más relevantes que se pueden encontrar del concepto satisfacción del cliente a lo largo de la literatura incluyendo, además de la definición, el criterio utilizado por el autor, el objeto y la fase de consumo en la que se analiza la satisfacción.

Tabla 1.3. Definiciones Relevantes Satisfacción del Cliente

Autores	**Definición**	**Criterio**	**Objeto**	**Fase**
Howard & Shefh (1969)	Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada	Estado cognitivo	Adecuación o inadecuación de la recompensa a la inversión	Después del consumo
Hunt (1977)	Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba	Evaluación de una experiencia	Analizar si la experiencia alcanza o supera las expectativas	Durante el consumo
Oliver (1980-1981)	Estado psicológico resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo	Evaluación del estado psicológico final y respuesta emocional dada por estándar inicial en cuanto a las expectativas	Discrepancia entre las expectativas y el rendimiento percibido del producto consumido. Evaluación de la sorpresa inherente a la experiencia de compra o adquisición	Durante la compra y/o consumo

(Continúa)

Autores	Definición	Criterio	Objeto	Fase
Churchill & Suprenant (1982)	Respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación, por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas	Resultado, actitud	Comparación de los costes y recompensas con las consecuencias esperadas de la compra	Después de la compra y del consumo
Swan, Trawick & Carroll (1982)	Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto presenta un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible. Respuestas afectivas hacia el producto	Juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas y cognitivas	Resultados del producto	Durante o después del consumo
Westbrock & Reilly (1983)	Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo	Respuesta emocional	Percepciones sobre un objeto, acción o condición, comparadas con necesidades y deseos del individuo	Después de la compra
Tse, Nicosia & Wilton (1990)	Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida frente a las expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo. Proceso multidimensional y dinámico	Interactúan actividades mentales y conductuales a lo largo del tiempo. Respuesta causada por la evaluación	Discrepancia percibida entre expectativas (otras normas de resultado) y el resultado real del producto	Después del consumo

(Continúa)

Autores	Definición	Criterio	Objeto	Fase
Westbrock & Oliver (1991)	Juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica	Juicio evaluativo	Selección de compra específica	Posterior a la selección
Halstead, Hartman & Schimdt (1994)	Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra	Respuesta afectiva	Resultado del producto comparado con un estándar anterior a la compra	Durante o después del consumo
Oliver (1996)	Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo	Respuesta evaluativa del nivel de realización	Producto o servicio	Durante el consumo

Fuente: Morales & Hernández (2004)

Muchas veces el concepto de satisfacción del cliente se mezcla con el de calidad, por lo que es necesario resaltar que mientras que los juicios de calidad se basan en percepciones de la excelencia o superioridad de un bien a través de una evaluación fundamentalmente cognitiva, la satisfacción del cliente constituye una evaluación con un fuerte componente emotivo, además del cognitivo (Oliver, 1997).

La satisfacción es una evaluación cognitiva, porque procede de la evaluación de la experiencia de consumo, pero también emotiva. Puede hacer desatar el deseo de re-adquisición o recomendación del servicio entre los clientes, lo que es fundamental para asegurar la competitividad de las empresas (Pereira, 2014).

Siguiendo a Anderson, Fornell & Lehmann (1994), la calidad es distinta de la satisfacción del cliente por varios motivos:

- Los clientes requieren experiencia con un producto para determinar cómo de satisfechos están con él. La calidad, sin embargo, puede ser percibida sin una experiencia real de consumo.

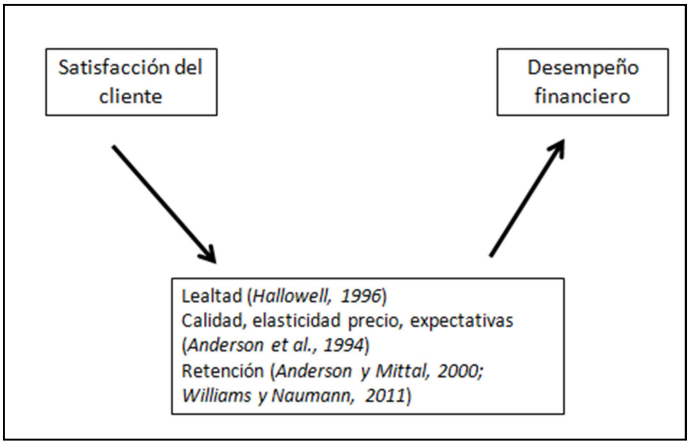
- La satisfacción del cliente depende del valor, siendo dicho valor el ratio entre la calidad percibida y el precio, o los beneficios recibidos en relación con los costes incurridos, es decir, la satisfacción del cliente depende del precio, mientras que la calidad no.
- La calidad se relaciona con la percepción actual de un producto o servicio, mientras que la satisfacción del cliente se relaciona también con experiencias pasadas, así como futuras.
- Existen distintos estudios que señalan a la calidad como un precedente de la satisfacción del cliente, por ejemplo Churchill & Suprenant (1982), Oliver & DeSarbo (1988), Cronin & Taylor (1992), Fornell (1992) y Anderson & Sullivan (1993).

1.2.2 Variables que Influyen en la Satisfacción del Cliente

Las empresas que buscan construir una base de clientes satisfechos, deben tener en cuenta que existen múltiples impulsores de la satisfacción del cliente (Anderson, Swaminathan & Mehta, 2013).

Son varios los estudios que señalan que elevados niveles de satisfacción del cliente aumentan el desempeño financiero, al aumentar variables como la lealtad, la calidad de los productos, la retención, reducir la elasticidad de los precios y mejorar el cumplimiento de las expectativas de los clientes. La figura 1.6 muestra las variables que influyen en la satisfacción de los clientes.

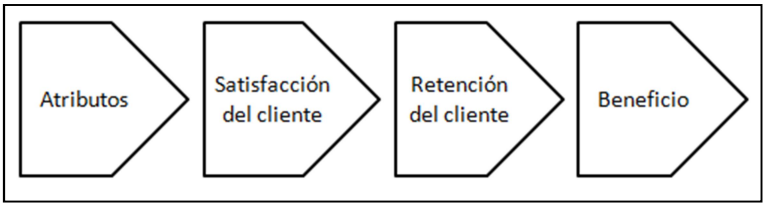
Figura 1.6. Variables que Influyen en la Satisfacción del Cliente



Fuente: elaboración propia

Anderson & Mittal (2000) analizan lo que denominan "cadena satisfacción-beneficio" concluyendo distintas relaciones, que pueden resultar asimétricas y no lineales: si aumentan los atributos de productos y servicios, la satisfacción de los clientes aumentará; si aumenta la satisfacción de los clientes, aumentará su retención; si aumenta la retención de los clientes, aumentará la rentabilidad de la Organización. La figura 1.7 muestra la cadena satisfacción-beneficio propuesta por estos autores.

Figura 1.7. Cadena Satisfacción-Beneficio

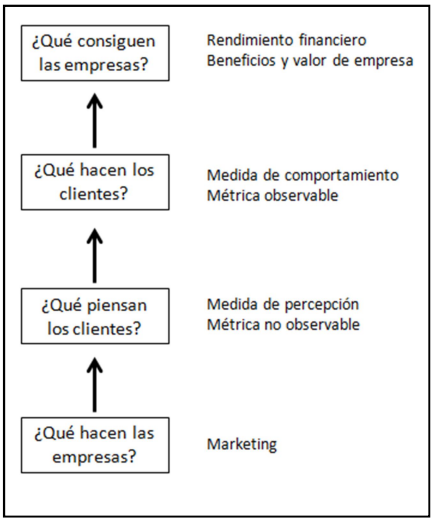


Fuente: Anderson y Mittal (2000, p. 107)

Por su parte Gupta & Zeithaml (2006) analizan la relación de la satisfacción del cliente (como métrica no observable) y su retención (como métrica observable y de comportamiento) con el desempeño financiero de las Organizaciones.

En la figura 1.8 se muestra el modelo propuesto por Gupta & Zeithaml (2006) donde vinculan lo que las empresas hacen, a través por ejemplo de sus acciones de marketing, lo que los clientes piensan, a través de las medidas de percepción, lo que los clientes hacen, a través de las métricas de comportamiento y cómo los comportamientos de los clientes afectan a las empresas.

Figura 1.8. Modelo Gupta y Zeithaml



Fuente: Gupta & Zeithaml (2006, p. 719)

Por su parte, Williams & Naumann (2011) recogen en su trabajo que existe un vínculo fuerte entre la satisfacción de los clientes y su retención, los ingresos, las ganancias por acción, el precio de las acciones y Tobin´s Q.

La relación entre la satisfacción de los clientes y la lealtad de los mismos ha sido analizada en diversos estudios, aunque no todos los resultados van en la misma línea. Hallowell (1996) señala que la satisfacción del cliente está relacionada con la lealtad que está relacionada a su vez con la rentabilidad. Lam, Shankar, Erramilli & Murthy (2004), por su parte, concluyen que la satisfacción del cliente y la lealtad tienen efectos recíprocos significativos uno sobre otro. Sin embargo, algunos autores como Andreassen & Lindestad (1998) o Bowen & Chen (2001) establecen que la satisfacción del cliente no afecta directamente a su lealtad, o que la satisfacción no es suficiente para explicar la lealtad (Kumar et al. 2013).

Otros autores como Anderson & Sullivan (1993), analizan la relación entre la calidad y la satisfacción a través del cumplimiento de las expectativas de los clientes. Concluyen que, a pesar de que se suele afirmar que el cumplimiento de dichas expectativas afecta directamente a la satisfacción, esto no es así. Encuentran que la calidad, que está a la altura de las expectativas, tiene un mayor impacto en la satisfacción y en las intenciones de compra que aquella que excede dichas expectativas. Anderson et al. (1994), estudian como las expectativas, la calidad y el precio pueden afectar a la satisfacción del cliente. Los resultados muestran un impacto positivo de la calidad en la satisfacción del cliente. Babakus et al. (2004), concluyen que aumentando la calidad de los bienes y servicios se aumenta la satisfacción de los clientes y su lealtad, se disminuyen los costes y en última instancia se mejora el desempeño financiero. Para Yoo & Park (2007) sin embargo hay otra variable que entra en juego “las competencias de los empleados”. Señalan que las competencias de los empleados tienen influencia en la percepción de un servicio de calidad y la satisfacción de los clientes media entre la percepción de calidad y el desempeño financiero de la Organización. Un estudio más reciente llevado a cabo en el año 2015 por Elasri, Triadó & Aparicio, centrándose en los centros deportivos, identifica 5 dimensiones que influyen en la satisfacción de los clientes: calidad, recursos humanos, comunicación, entorno social y relación calidad-precio.

En vista de la literatura existente, parece claro que es fundamental conocer los distintos elementos que conforman la percepción de los clientes sobre un producto o servicio, así como el efecto de éstos en la satisfacción global y en la gestión de una Organización. En ese sentido cabe destacar el trabajo desarrollado por Anderson & Mittal (2000) que buscan, de manera general, los beneficios que aporta la satisfacción del cliente a las Organizaciones, concluyendo que existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción del cliente y los beneficios, de manera que aumentando la satisfacción del cliente, se aumenta la rentabilidad a través del aumento de la retención de los clientes.

Luo & Homburg (2007), recogen un resumen de los principales trabajos desarrollados en materia de satisfacción del cliente, dividiendo los mismos en cuatro categorías:

- Resultados relacionados con el cliente.
- Resultados relacionados con la eficiencia.
- Resultados relacionados con los empleados.
- Resultados globales relacionados con el rendimiento.

La tabla 1.4 resume la literatura existente en el campo de la satisfacción del cliente, así como la relación de este activo con algunas de las variables de gestión imprescindibles para cualquier Organización:

Tabla 1.4. Principales Trabajos en Materia de Satisfacción del Cliente

Principales Trabajos en Materia de Satisfacción del Cliente			
Resultados relacionados con los clientes	Intenciones de comportamiento	Compromiso con el cliente	- Liang & Wen-Hung (2004) - Gustafsson, Johnson & Roos (2005) - Dalla Pozza (2015)
		Intenciones de recompra	- Oliver (1980) - Oliver & Swan (1989) - Anderson & Sullivan (1993) - Mittal, Ross & Baldasare (1998) - Mittal & Kamakura (2001) - Homburg, Hoyer & Koschate (2005) - Khan & Kadir (2011) - Williams & Nauman (2011)
		Percepciones de los precios y disposición a pagar	- Anderson (1996) - Homburg et al. (2005) - Homburg, Koschate & Hoyer (2005)
	Comportamiento de los clientes	Lealtad del cliente y recompra	- LaBarbera & Mazursky (1983) - Fornell (1992) - Rust & Zahorik (1993) - Mittal & Kamakura (2001) - Olsen (2007) - Lam et al. (2004) - Liang & Wen-Hung (2004) - Seiders et al. (2005) - Flint et al. (2011) - Velázquez & Contrí (2011) - Azman & Gomiscek (2015) - Kumar et al. (2013) - Al-Msallam (2015) - Kao & Lin (2016)
		"Boca a boca" y quejas	- Anderson (1998) - Gardó, Velázquez & Molina (2015)
		Deserción de clientes	- Gustafsson et al. (2005)
Resultados relacionados con la eficiencia			- Anderson, Fornell & Rust (1997) - Keisidou et al. (2013)
Resultados relacionados con los empleados			- Manafi et al. (2011) - Amoopour et al. (2014) - Basuroy, Gleason & Kannan (2014)

(Continúa)

Principales Trabajos en Materia de Satisfacción del Cliente		
Resultados globales relacionados con el rendimiento	Desempeño financiero	- Anderson et al. (1994) - Anderson et al. (1997) - Rust, Moorman & Dickson (2002) - Anderson, Fornell & Mazvancheryl (2004) - Fornell, Mithas, Morgeson III & Krishnan (2006) - Gruca & Rego (2005) - Gupta & Zeithaml (2006) - O´Sullivan & McCallig (2012) - Yu et al. (2013) - Kim & Sun (2013) - Keiningham et al. (2014) - Suchánek & Králová (2015)
	Desempeño no financiero	- Rust & Zahorik (1993) - Torres & Tribó (2011) - Nagy & Kacmar (2013)

Fuente: elaboración propia a partir de Luo & Homburg (2007)

1.2.3 Medición de la Satisfacción del Cliente

El aumento de competencia que se ha producido con la globalización del mercado ha hecho que los clientes se hayan constituido como una pieza fundamental en la supervivencia de las empresas. Cuando en los mercados aumenta el número de competidores, al tiempo que crece la información disponible sobre sus distintas ofertas y la libertad de los clientes para elegir entre ellas, la capacidad de la Organización para identificar, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes se convierte en un factor crítico para su viabilidad futura (UNE 66176, 2005).

Por tanto, la satisfacción del cliente es un factor crucial para determinar la supervivencia futura y los beneficios de las Organizaciones (Agus & Abdullah, 2000; Amoopour et al., 2014). Actualmente, la competencia entre las Organizaciones cada vez es mayor, por lo que necesitan diferenciarse unas de otras para mantener la relación con sus clientes y de esa manera retenerlos, siendo la satisfacción de los mismos una de las mejores armas con la que cuentan para lograr dicha retención (Jamal & Naser, 2002; Kim & Sun, 2013). Si los clientes encuentran en la competencia productos o servicios que satisfagan mejor sus necesidades y expectativas, se irán con la competencia, privando a la Organización de los ingresos que la hacen económicamente viable (UNE 66176, 2005).

Existen diversos estudios que hablan de la importancia de la medición de la satisfacción de los clientes por diferentes motivos. Bernhardt et al., (2000) resaltan que la satisfacción de los clientes es una de las prioridades de cualquier empresa. Banker & Mashruwala (2007) o Taleghani et al. (2011) señalan las medidas no financieras, como la satisfacción de los clientes, como los primeros indicadores del desempeño de una Organización. Además la satisfacción de los clientes es uno de los principales factores de éxito del mercado (Agus & Abdullah, 2000; Jamal & Naser, 2002).

Por su parte Brandt (2000) señala dos razones para prestar atención a la satisfacción de los clientes:

- Los clientes satisfechos seguirán comprando los productos de la empresa o haciendo negocios con la misma.
- Los clientes satisfechos hablarán a otros de su buena experiencia, mientras que los insatisfechos hablarán, si cabe a más gente, sobre su mala experiencia.

La medición de la satisfacción del cliente es fundamental para las empresas, según Rostan & Rostan (2012), porque permite:

- Desarrollar productos que cumplan las demandas de los consumidores.
- Lograr lealtad por parte de los clientes y atraer nuevos clientes.
- Aumentar las ventas.

Tradicionalmente se emplean cuestionarios o encuestas para medir la satisfacción de los clientes y analizar su impacto en el rendimiento financiero de las empresas (Foster & Gupta, 1997). Para estos autores los resultados no son concluyentes puesto que dependerán de las preguntas planteadas.

Una de las formas tradicionales para medir la satisfacción de los clientes, según Shin & Eliot (2001), consiste en identificar los principales atributos de un producto o servicio y luego evaluar la satisfacción en relación con dichos atributos, dándole una valoración a cada uno de ellos. Cabe destacar en este punto que la satisfacción del cliente es el resultado de un proceso subjetivo (Suchánek & Králová, 2015).

A lo largo de los años se han desarrollado también distintos índices de satisfacción del cliente, que permiten medir dicha variable no financiera. Rostan & Rostan (2012) hacen referencia a los siguientes índices:

- SCSB, desarrollado en Suiza en el año 1989.
- ACSI, desarrollado en USA en el año 1994.
- ECSI, desarrollado en Europa en el año 1998.

Se trata de índices globales que se construyen a partir de un cuestionario cerrado y permiten crear escalas de medición para evaluar productos o servicios de un grupo de empresas públicas o privadas.

Por ejemplo, el índice ACSI, índice americano de satisfacción del cliente, desarrollado a principios de los años 90 por Anderson y Fornell, junto con "The National Quality Research Center" de la Universidad de Michigan.

Este índice ha sido reconocido como un nuevo tipo de medida del desempeño de las empresas, industrias, sectores económicos y economías nacionales (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996).

La Universidad de Michigan ha realizado varias investigaciones que permiten concluir la relación estadística positiva entre el índice ACSI y el rendimiento financiero de las empresas, a través de medidas tradicionales de rendimiento como por ejemplo ROA, ROE, etc. (Kim & Sun, 2013).

1.3 Valor de Marca

1.3.1. Concepto de Valor de Marca

La "marca" se puede definir como un nombre, un término, una señal, un símbolo o un diseño, o una combinación de ellos, que identifica los bienes y servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y que los diferencia de sus competidores. Estos componentes individuales de la marca se llaman identidades de la marca y su totalidad será "la marca" (Kotler & Armstrong, 2010; p. 255).

La construcción, gestión y medición del valor de marca debe constituir una prioridad estratégica para las Organizaciones (Buil et al., 2013), al ser considerado el principal conductor para el éxito en el mercado competitivo (Chen & Myagmarsuren, 2011; Makasi, Govender & Rukweza, 2014). Por ello, tener estrategias de gestión de la marca sólidas se hace fundamental para las empresas (Budiarti & Hawidjojo, 2013).

El término valor de marca se comenzó a utilizar a principios de la década de los ochenta sin precisar claramente su significado (Del Río Lanza et al., 2002). Desde el trabajo de Aaker, publicado en 1991, ha habido un creciente interés en la naturaleza de las actitudes hacia la marca, el valor de marca, la lealtad hacia la marca y su medición, antecedentes y consecuencias (Yeung & Ramasamy, 2008).

El concepto de valor de marca ha sido ampliamente estudiado a lo largo de todos estos años desde tres perspectivas distintas, financiera, del consumidor y global, dando lugar a múltiples definiciones que hacen que exista una cierta ambigüedad a la hora de determinar cuál es la mejor forma de estimar dicho valor de marca, en qué consiste, cómo se genera y por qué variables se ve afectado.

Siguiendo a Del Río Lanza et al. (2002):

- La perspectiva financiera analiza el valor de marca desde un enfoque económico. Considera el valor financiero que el valor de marca crea en las empresas, como respuesta de los consumidores al nombre de la marca.
- En la perspectiva del consumidor, sin embargo el valor de marca se analiza a través de las percepciones, las preferencias o los comportamientos del consumidor hacia la

marca. Se considera el motor de la cuota de mercado y de la rentabilidad de la marca (Christodoulides & De Chernatony, 2010).

- Por último, la perspectiva global, analiza el valor de marca teniendo en cuenta las actitudes y conductas de todas las partes interesadas implicadas: empresa, consumidores, distribuidores y mercados financieros.

A. Definiciones desde la Perspectiva Financiera

La figura 1.9 recoge algunas de las primeras definiciones dadas desde la perspectiva financiera.

Figura 1.9. Definiciones del Valor de Marca desde Perspectiva Financiera

Definiciones del valor de la marca desde la perspectiva financiera
Stobart (1989) Asimila el valor de la marca con la valoración monetaria de los beneficios futuros que se esperan de la misma.
Tauber (1989) El valor de una marca es el valor suplementario que alcanza la empresa, por encima del valor de sus activos materiales, debido a la posición que su marca detenta en el mercado y a la posibilidad de extender la misma a otras categorías de productos y/o mercados.
Smith (1991) El valor de una marca es el valor monetario derivado del grado en que el nombre de marca favorece las transacciones o intercambios, actuales y futuros, de la empresa con sus clientes.
Simon y Sullivan (1993) El valor de la marca es la diferencia entre los flujos de caja obtenidos por un producto con marca y los flujos de caja resultantes en el caso de que ese mismo producto se vendiera sin marca.

Fuente: Del Río Lanza et al. (2002, p. 90)

Keller & Lehmann (2006) definen el valor de marca como el valor adicional de una empresa debido a la presencia de la marca, que no se observaría en un producto equivalente sin marca.

Hui-Ming (2010) consideran el valor de marca desde la perspectiva financiera como el valor económico adicional que la marca puede ofrecer a una empresa con respecto a la capacidad de generar ingresos futuros.

B. Definiciones desde la Perspectiva del Consumidor

La figura 1.10 recoge algunos de los conceptos del valor de marca proporcionados desde la perspectiva del consumidor.

Figura 1.10. Definiciones del Valor de Marca desde Perspectiva del Consumidor

Definiciones del valor de la marca desde la perspectiva del consumidor
Kamakura y Rusell (1993) El valor de una marca es el incremento en la utilidad del consumidor atribuible al nombre de marca, es decir, no relacionado con los atributos del producto.
Keller (1993, 1998) Propone definir el valor de la marca desde el punto de vista del consumidor a fin de comprender cómo se crea y desarrolla este valor. Concretamente, señala que el valor de la marca es el efecto diferencial que ejerce el conocimiento del nombre de marca sobre su respuesta a las acciones de Marketing: el valor es positivo (negativo) si la respuesta a nivel de las percepciones, preferencias o comportamiento es más (menos) favorable de la que tendría si el producto se vendiera con un nombre ficticio o sin marca.
Erdem y Swait (1998) Describen el valor de una marca en términos de la función que ésta desempeña como señal de información capaz de reducir al consumidor los costes de búsqueda de información y el riesgo asociado a la compra de un producto.

Fuente: Del Río Lanza et al. (2002, p. 90)

Kimpakorn & Tocquer (2010) señalan la importancia de entender el valor de marca desde la perspectiva del cliente, puesto que ello ayuda a las empresas a explorar el comportamiento de compra y a diseñar programas efectivos de marketing.

Lee, Kumar & Kim (2010) definen el valor de marca como el valor añadido que se le da a un producto como resultado de inversiones en marketing.

Baalbaki & Guzmán (2016) desarrollan una escala compuesta por cuatro dimensiones para valorar el valor de marca desde la perspectiva del consumidor. Estas dimensiones incluyen la calidad, la preferencia, la influencia social y la sostenibilidad.

C. Definiciones desde la Perspectiva Global

La figura 1.11 recoge algunas de las primeras definiciones del valor de marca dadas desde la perspectiva global.

Figura 1.11. Definiciones del Valor de Marca desde Perspectiva Global

Definiciones del valor de la marca desde la perspectiva global
Marketing Science Institute (1988, citado en Chay, 1991; 30) El valor de una marca representa el conjunto de asociaciones y conductas de los consumidores, miembros del canal de distribución y de la dirección de la empresa que permiten al producto vinculado con la marca obtener un mayor margen de beneficio, volumen de ventas o cuota de mercado del que obtendría sin ningún nombre de marca; favoreciendo, así, el logro de una ventaja competitiva sólida, diferencial y sostenible a largo plazo.
Farquhar (1989) Interpreta el valor de la marca desde la perspectiva de la empresa, los miembros del canal de distribución y los consumidores, como el valor que una marca añade al producto. Para la empresa representa un incremento en los flujos de caja o en cualquier otro indicador financiero. Desde la óptica de los distribuidores, el valor de una marca se aprecia en el menor poder negociador que éstos tienen con relación a la empresa propietaria de la misma. Y desde el punto de vista del consumidor equivale a la utilidad no explicada por los atributos tangibles.
Aaker (1991, 1996) El valor de una marca está constituido por el conjunto de activos y pasivos que vinculados al nombre y símbolo de la marca aumentan o disminuyen el valor de un producto o servicio para su empresa propietaria y/o a sus consumidores. Tales activos y pasivos pueden ser agrupados en cinco categorías: fidelidad, reconocimiento del nombre, calidad percibida, asociaciones adicionales a la calidad percibida y otros activos relacionados con el comportamiento del mercado.
Srivastava y Shocker (1991) El valor de la marca abarca dos dimensiones: la *fortaleza de la marca* y el *valor financiero*. La *fortaleza de la marca* es el conjunto de asociaciones y comportamientos de los consumidores, distribuidores y directivos de la marca que suponen la consecución de ventajas competitivas diferenciables y sostenibles. El *valor financiero* refleja el incremento de los beneficios actuales y futuros y la mayor estabilidad alcanzada en los mismos como consecuencia de las acciones, tácticas y estratégicas, emprendidas por la empresa para aprovechar la fortaleza de la marca. Depende, por tanto, de la consistencia de la marca con los objetivos y recursos de la empresa (entre otros, los restantes productos que ésta comercializa) y las condiciones competitivas del mercado.
Ambler (1995, 1997) Expresa el valor de una marca como la suma ponderada de las relaciones entre la marca y los distintos agentes del mercado susceptibles de aportar a la empresa flujos de caja futuros. Las relaciones se ponderan en función de la importancia relativa de cada agente.

Fuente: Del Río Lanza et al. (2002, p. 92)

Anderson (2007) define el concepto de valor de marca desde la perspectiva global como el valor financiero de una Organización derivado de la respuesta del cliente a la comercialización de su marca.

Panchal, Khan & Ramesh (2012) definen el valor de marca como el conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca que influye en la fidelidad a la marca, la conciencia de marca, la calidad percibida y las asociaciones de marca.

Severi & Ling (2013), por su parte, hablan, únicamente de dos perspectivas de análisis:

- Financiera: el valor de marca es evaluado de acuerdo con el valor de mercado de los activos de la empresa.
- Consumidor: el valor de marca es evaluado de acuerdo con la reacción del consumidor al nombre de la marca.

Además resumen los principales conceptos del valor de marca dados por distintos autores, como se recoge en la tabla 1.5:

Tabla 1.5. Resumen Principales Conceptos Valor de Marca

Mahajan et al. (1994)	Desde la perspectiva del consumidor el valor de marca puede evaluarse a partir de la comprensión del cliente.
Farquhar (1989)	El valor de marca puede ser modificado a través de cambios en los pensamientos de los consumidores que están comprando un producto determinado.
Aaker (1991)	El valor de marca puede ser evaluado a través de la lealtad hacia la marca, las asociaciones de la marca, el conocimiento y la calidad percibida.
Keller (1993)	Existen dos métodos para evaluar el valor de marca desde la perspectiva del consumidor (directos e indirectos), haciendo hincapié en dos elementos: imagen de la marca y conocimiento de la marca.

Fuente: Severi & Ling (2013, p. 126)

Lee & Fayrene (2011) señalan que si bien las primeras investigaciones se centraron en el análisis del valor de marca desde la perspectiva financiera, la mayor parte de estudios se han desarrollado desde la perspectiva del consumidor (Keller, 1993, 2001; Kim, Kim & An, 2003; Kim & Kim, 2004; Petroll, Damacena y Merino, 2012; Buil et al., 2013; Severi & Ling 2013; Zamanimoghadam, Hamdi & Sediqi, 2014; Washington, Shirley, Lisset & Regina, 2015). Desde esta perspectiva el poder de una marca se relaciona con lo que el consumidor ha aprendido, ha sentido, ha visto y ha oído sobre la marca a lo largo del tiempo, por tanto, el poder de una marca se encuentra en lo que reside en la mente de los consumidores (Keller, 2001).

1.3.2 Dimensiones del Valor de Marca

Keller (1993) relaciona el valor de marca con dos dimensiones que crean conocimiento en el consumidor sobre el mismo:

- Conocimiento de la marca: se refleja en la habilidad del consumidor para identificar la marca en distintas condiciones o situaciones. Se encuentra relacionado con el reconocimiento y recuerdo de la marca, aspectos que se hacen fundamentales en el momento de la compra.
- Imagen de la marca: es la percepción sobre la marca por parte de los consumidores y se refleja a través de las asociaciones hacia la misma que tienen lugar en la memoria del consumidor.

Por su parte, Aaker (1991) señala que el valor de marca está formado por cinco dimensiones o componentes:

- Lealtad hacia la marca.
- Notoriedad.
- Calidad percibida.
- Asociaciones de la marca.
- Otros activos vinculados a la marca (no se emplea en los estudios desde la perspectiva del consumidor por no ser relevante (Kim & Kim, 2005).

En la tabla 1.6 elaborada a partir del trabajo desarrollado por Aaker en el año 1996, se resume como una marca crea valor para las Organizaciones:

Tabla 1.6. Resumen Creación Marca

Valor de Marca				
Lealtad hacia la Marca	**Notoriedad**	**Calidad Percibida**	**Asociaciones de la Marca**	**Otros Activos vinculados a la Marca**
La lealtad hacia la marca es una consideración clave porque una elevada lealtad genera un alto grado de predictibilidad en las ventas y beneficios. Una marca sin unos clientes leales es normalmente vulnerable. Es mucho más difícil retener un cliente que conseguir uno nuevo.	Se mide de acuerdo a las diferentes formas en las que los consumidores recuerdan una marca: reconocimiento, recuerdo, "primera marca en la mente", la única marca que se recuerda.	La creación de una elevada calidad percibida requiere entender qué es lo que los consumidores entienden por calidad. La creación de productos y servicios de calidad, es solo una parte, las Organizaciones deben también crear percepciones.	El valor de la marca está soportado en gran medida por las asociaciones que los consumidores hacen hacia la misma. Estas asociaciones pueden incluir los atributos del producto, un portavoz célebre o un símbolo. Se constituye a través de la identidad de marca.	Esta quinta dimensión incluye otros activos asociados a la marca como las relaciones con las partes interesadas o las patentes asociadas a la marca.

(Continúa)

Valor de Marca				
Lealtad hacia la Marca	**Notoriedad**	**Calidad Percibida**	**Asociaciones de la Marca**	**Otros Activos vinculados a la Marca**
Reducción de los costes de marketing. Apalancamiento del mercado. Nuevos consumidores: creación de confianza y seguridad. Tiempo de respuesta a las amenazas competitivas.	"Ancla" para que otras asociaciones se puedan unir. Vínculo de familiaridad. Señal de la esencia/ compromiso. Marca para ser considerada.	Razón para comprar. Diferenciación/ Posición. Precio. Interés de las partes interesadas. Extensiones de mercado.	Proceso de ayuda/recuperar información. Razón para comprar. Crear una actitud o sentimiento positivo. Extensiones de mercado.	Ventaja competitiva.
Crear valor para el consumidor aumentando: • Su interpretación/Proceso de información. • Su confianza en la intención de compra. • Su satisfacción.				
Crear valor para la empresa aumentando: • La eficiencia y la eficacia de los programas de marketing. • La lealtad hacia la marca. • Los precios / márgenes de beneficios. • Las extensiones de mercado. • El apalancamiento del comercio. • La ventaja competitiva.				

Fuente: elaboración propia a partir de Aaker (1996)

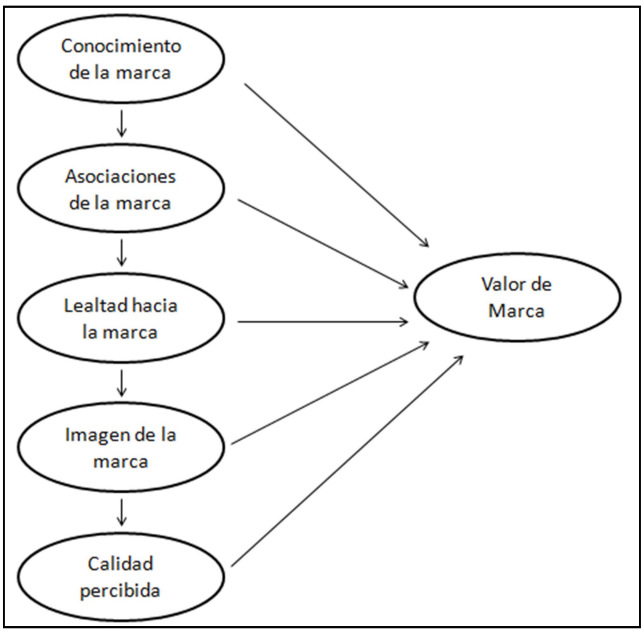
Buil et al. (2013) señala, teniendo en cuenta lo establecido por Keller (1993) y Aaker (1996), que las cuatro dimensiones más aceptadas en la literatura son:

- Lealtad hacia la marca: vínculo existente entre un consumidor y la marca.
- Notoriedad o conocimiento: capacidad que un consumidor tiene para reconocer o recordar una marca dentro de una categoría de productos.
- Calidad percibida: valoración subjetiva por parte del consumidor de la calidad del producto o servicio.
- Asociaciones de la marca: descripciones verbales o visuales, impresiones sensoriales o emocionales, que dan lugar a conocimiento sobre la marca por parte del consumidor.

Las mismas dimensiones son recogidas por Severi & Ling (2013), añadiendo la imagen de la marca. Estos autores analizan además las relaciones existentes entre las cinco dimensiones, tal y como se aprecia en la figura 1.12: lealtad hacia la marca, conocimiento, calidad percibida, asociaciones de la marca e imagen de la marca, concluyendo:

> La relación entre el conocimiento de la marca y el valor de marca es mediada por las asociaciones de la marca; la relación entre las asociaciones de la marca y el valor de marca es mediada por la lealtad hacia la marca; la relación entre la lealtad hacia la marca y el valor de marca es mediada por la imagen de la marca y finalmente la relación entre la imagen de la marca y el valor de marca es mediada por la calidad percibida (p. 134).

Figura 1.12. Dimensiones Valor de Marca



Fuente: Severi & Ling (2013, p.129)

Son muchos los autores que a lo largo de los años han ido analizando la relación existente entre las dimensiones del valor de marca recogidas en la literatura y el valor de marca, en distintos ámbitos y no todos están de acuerdo sobre la importancia que tienen las distintas dimensiones a la hora de explicar el valor de marca. Para Jara & Cliquet (2012), la imagen de marca y el conocimiento de la misma son las principales fuentes del valor de marca. Romaniuk & Nenycz-Thiel (2013) sugiere que el principal elemento del valor de marca es la asociación del conocimiento del cliente sobre la marca en su memoria. Sin embargo, Sasmita & Mohd Suki (2015) analizan el efecto de la asociación, la lealtad, el conocimiento y la imagen de la marca, en el valor de marca entre los consumidores jóvenes y señalan que el conocimiento de la marca predomina a la hora de explicar el valor de marca, resaltando la importancia de las redes sociales a la hora de conseguir dicho conocimiento.

Existen además otras fuentes asociadas a la creación del valor de marca. Jones & Runyan (2013) y Rahman (2014), demostraron que la experiencia de los consumidores con la marca impulsa la identificación de la misma y el valor de marca. En el mismo sentido, Sahin, Zehir & Kitapçi (2011) y Yao, Wang & Liu (2013) concluyen que dicha experiencia de marca, puede mejorar la satisfacción del cliente y su lealtad, aumentando a su vez el valor de marca. Otros autores como Gelb & Deva (2014) introducen otro elemento clave cuando se habla de la creación de valor de marca, los empleados.

Como se puede ver son muchas las variables que pueden influir a la hora de crear el valor de marca. De hecho, para Panchal et al. (2012), el valor de marca es el conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca que incluye la fidelidad a la marca, la conciencia de marca, la calidad percibida y las asociaciones de marca. Syed Alwi, Nguyen, Melewar, Loh & Liu (2016), señalan que el valor de marca depende de la confianza hacia la marca y de sus atributos como, por ejemplo, la imagen y el desempeño de la marca.

1.3.3 Medición del Valor de Marca

La medición del valor de marca se ha convertido en una parte fundamental en la gestión de las empresas, puesto que es uno de los activos intangibles más importantes que existen para las mismas (Del Río Lanza et al., 2002; Keller & Lehmann, 2006; Mandić, 2007; Yeung & Ramasamy, 2008; Buil et al., 2013; Romero & Yagüe, 2016).

El amplio alcance y carácter multidisciplinar del concepto valor de marca ha dado lugar a múltiples métodos para su medición (Buil et al., 2013). A lo largo de la literatura existen muchas formas de medición del valor de marca. Cabe destacar dos métodos, directos e indirectos (a través de las dimensiones asociadas al concepto del valor de marca). La mayor parte de los estudios han desarrollado métodos de medición indirectos puesto que muestran mejores resultados. Entre todos ellos destacan por la repercusión que han tenido en el mundo científico los desarrollados por Keller y Aaker.

Keller (1993) habla, tanto de métodos directos como indirectos, centrándose en todo momento en la perspectiva del consumidor. La medición del valor de marca de forma directa puede llevarse a cabo mediante la comparación de la reacción de un grupo de consumidores frente a un elemento de marketing atribuido a la marca, con la reacción de otro grupo de consumidores frente a dicho elemento de marketing atribuido a una marca ficticia o una versión sin nombre del producto o servicio analizado.

Para realizar la medición del valor de marca de manera indirecta, Keller, analiza dos dimensiones: conocimiento de la marca e imagen de la marca. Dentro del conocimiento de la marca, Keller (1993) incluye dos aspectos:

- El recuerdo: Identificación de la marca dentro de una categoría de producto. Es la primera marca que viene a la mente del consumidor.
- El reconocimiento: Conocimiento de la marca, una vez que ha sido previamente vista u oída. Consiste en analizar la disponibilidad o recuperabilidad de la marca en la memoria del consumidor.

En la segunda dimensión, imagen de marca, Keller (1993) engloba, por un lado, las características de las asociaciones de la marca, que tienen en cuenta, la naturaleza de las asociaciones de la marca, la favorabilidad hacia la marca y la fuerza de la marca, y por otro la relación entre las asociaciones de la marca:

- Singularidad: comparar características de las asociaciones con las de los competidores y preguntar a los consumidores qué es lo que consideran único de la marca. Busca la respuesta diferencial del consumidor.
- Congruencia: comparar patrones de asociaciones a través de los consumidores y preguntar a los consumidores sus expectativas sobre las asociaciones. Busca el grado en el que las asociaciones de la marca son favorables, fuertes o únicas.

- Ventaja: comparar características de una asociación secundaria con las de una asociación primaria y preguntar a los consumidores qué conclusiones se han hecho sobre la marca basándose en la asociación primaria. Busca el grado en el que las asociaciones de la marca hacia una persona, lugar, evento, compañía, clase de producto, etc. se vincula con otras asociaciones secundarias hacia la marca.

Aaker (1996) recoge lo que denomina "*The Brand Equity Ten*", dividiendo las distintas mediciones asociadas al valor de marca en cinco grupos: medidas de lealtad, medidas de calidad percibida, medidas de asociaciones, medidas de conocimiento y medidas de comportamiento del mercado. Además Aaker resalta que no todas las medidas son válidas para todas las ocasiones, sino que en función de lo que se quiera analizar se utilizarán unas u otras.

Comenzando por las medidas de lealtad, Aaker, menciona dentro de este grupo del precio Premium y la satisfacción/lealtad. El precio Premium, es por tanto, un indicador de la lealtad del consumidor hacia la marca. Señala el precio que el consumidor está dispuesto a pagar en comparación con otras marcas que ofrecen un producto con las mismas funcionalidades. Es útil para segmentar el mercado a partir de la lealtad. Tiene el inconveniente de que se define solo en relación con un competidor o grupo de competidores. Por su parte, la satisfacción/lealtad, es una buena medida del valor de marca en los servicios. Puede medirse con simples preguntas al consumidor: ¿Comprará la marca de nuevo? ¿Recomendaría el producto o servicio? La principal desventaja es que no se puede aplicar a aquellas personas que no son clientes.

Dentro de las medidas de calidad se incluyen, según Aaker (1996), la calidad percibida y el liderazgo. La calidad percibida se asocia a su vez con otras variables como el precio Premium, la elasticidad de los precios, el uso de la marca o el retorno de valores. Es aplicable a lo largo de las clases de productos y se puede medir a través de escalas que comparen el producto o servicio de una Organización con el de sus competidores. Por ejemplo: "esta marca tiene mayor calidad que la calidad media establecida"; "esta marca es la mejor frente a una de las mejores, frente a una de las peores". La principal desventaja es que requiere un marco competidor de referencia con el que comparar el producto o servicio. Por su parte el liderazgo se puede medir utilizando escalas que cuestionen aspectos como el liderazgo de la marca en comparación con otras marcas líderes del sector, la popularidad de la marca o la innovación de la marca respecto a sus productos y servicios. La principal desventaja de esta medida es que no

ha sido tan ampliamente analizada como la lealtad o la calidad percibida por lo que no se dispone de mucha información.

Siguiendo con las medidas de asociaciones, Aaker (1996) recoge tres: el valor percibido, la personalidad de la marca y las asociaciones organizacionales. El valor percibido analiza la marca como un producto. Establece que si la marca no genera valor será vulnerable a sus competidores. Es un indicador del éxito de la marca: la marca proporciona un buen valor, en términos monetarios o hay razones para comprar la marca frente a sus competidores. El principal inconveniente es que su análisis depende de las referencias tomadas por los consumidores. La personalidad de la marca es útil para marcas que presentan diferencias muy pequeñas y que son consumidas en un entorno social determinado. Se analizan aspectos como: la personalidad de la marca, si la misma es o no interesante, si tiene un público específico o su imagen. La principal desventaja es que no todas las marcas tienen una personalidad. Por último, las asociaciones organizacionales consideran la marca como un todo, teniendo en cuenta las personas, los valores y los programas que hay detrás de la misma. Se analizan aspectos como la confianza hacia la marca, la admiración por la marca o la credibilidad de la marca.

En cuanto a las medidas de conocimiento, Aaker (1996) habla del conocimiento de la marca. Se trata de una medida importante puesto que puede afectar a las percepciones y actitudes de los consumidores, conduciendo incluso a los mismos hacia la elección de la marca y fomentando la lealtad hacia ella. Existen distintos niveles de conocimiento: reconocimiento de la marca, recuerdo de la marca, la primera marca que se viene a la mente del consumidor, el consumidor sabe qué representa la marca, el consumidor tiene una opinión sobre la marca. En función del grado de asentamiento de la marca en el mercado se buscarán unos u otros niveles de conocimiento por parte del consumidor. La principal desventaja es que existen distintos niveles de conocimiento, y el nivel apropiado difiere a lo largo de marcas y clases de productos, haciendo difícil las comparaciones.

Por último, estaría el grupo de las medidas de comportamiento del mercado donde se incluyen el valor de mercado y los índices de precio y distribución. El valor de mercado es una variable disponible y precisa, aunque pueden existir problemas para su medición puesto que es preciso definir la clase de producto y el grupo competidor. La principal ventaja de esta medida

respecto al resto es que no requiere de encuestas. Por su parte, los índices de precio y distribución, juegan un papel importante por la relevancia que tiene conocer el precio de mercado al que la marca va a ser vendida, así como el nicho de mercado, puesto que ambas variables van a condicionar el valor de mercado. La principal ventaja de esta medida respecto al resto es que, como el valor de mercado, no requiere de encuestas.

En un estudio más reciente, Buil et al. (2013), tomando de referencia lo establecido por Aaker (1996) y Keller (1993), resume los métodos de medición del valor de marca como se recoge a continuación, agrupándolos en métodos financieros, métodos de marketing y métodos comerciales.

Métodos financieros:

- Analizan el valor de marca en términos de su capacidad para proporcionar resultados económicos.
- Las variables analizadas son los costes o inversiones realizadas para la creación de la marca, el valor de mercado y la estimación de beneficios futuros.
- Las desventajas se relacionan con el hecho de que no explican los antecedentes ni las consecuencias futuras del valor de marca y que no tienen en cuenta al consumidor.

Métodos de marketing:

Analizan el valor de marca centrándose en el consumidor. Se dividen en métodos directos e indirectos:

- Directos: valoran la influencia del valor de marca en la respuesta del consumidor hacia la misma. Se caracterizan por no proporcionar buenos resultados desde el punto de vista de la gestión empresarial.
- Indirectos: analizan las fuentes u orígenes del valor de marca a partir de las variables que conforman la misma, como por ejemplo la lealtad hacia la marca, la notoriedad, la calidad percibida y las asociaciones de la marca.

Métodos comerciales:

- Desarrollados por consultoras y empresas de investigación de mercados.
- Analizan el valor de marca desde un enfoque de marketing utilizando variables como la familiaridad, la calidad, la intención de compra, la diferenciación, la relevancia, la estima o el conocimiento.

Cabe destacar que existen distintas empresas consultoras que se dedican precisamente al desarrollo de estos métodos comerciales, como por ejemplo Interbrand, WPP, Young & Rubicam y Research International (Christodoulides & De Chernatony, 2010):

- *Interbrand*: Es considerada como la consultora de marca más grande del mundo. Fue creada en 1974 cuando la gestión de la marca aún no era considerada, como ahora lo es, un valioso activo para las Organizaciones.

  El principal objetivo de Interbrand es crear y gestionar el valor de marca, convirtiendo el mismo en uno de los objetivos estratégicos de cualquier Organización. Interbrand fue precursora en la valoración de las marcas, creando una metodología única y reconocida en todo el mundo para dicha valoración.

  La metodología de valoración de marca de Interbrand tiene en consideración a todos los grupos de interés que influyen en el valor de una marca. El principal objetivo perseguido con el análisis de marca es entender y predecir el comportamiento de compra futuro de los clientes.
- *WPP*: Es una consultora que presta todo tipo de servicios de comunicaciones. Su principal objetivo es ayudar a sus clientes a competir con éxito a través del marketing, la publicidad y cualquier otra forma de comunicación.
- *Young and Rubincam (Y&R)*: Es una empresa de marketing y comunicación especializada en publicidad, medios digitales y sociales, promoción de ventas y la consultoría de marca. Desarrollan un estudio cuantitativo de cómo las marcas crecen y decrecen, relacionando sus indicadores con el desempeño financiero actual y futuro de las Organizaciones. El modelo que proponen permite evaluar la equidad, la lealtad y el simbolismo de una marca.

1.4 Legitimidad

1.4.1 Concepto de Legitimidad

La legitimidad es un concepto fundamental cuando se habla de institucionalismo organizacional. El término legitimidad se remonta a los inicios de la Teoría de la Organización, sin embargo, durante la mayor parte del siglo pasado, las investigaciones desarrolladas sobre la legitimidad emergieron lentamente (Deephouse & Suchman, 2008).

1.4.1.1 Desarrollo del Concepto de Legitimidad

Max Weber (1956) fue el primer teorista social que manifestó la importancia de la legitimidad. Presta especial atención a las acciones guiadas por una creencia en la existencia de un orden de legitimidad como un conjunto de máximos determinables. Sugiere que la legitimidad puede surgir de la conformidad con normas sociales generales y leyes. Un estado social es legitimado, sólo si una acción es o está en el promedio de unos máximos determinados o reglas. Weber (1956) señala que a pesar de que las personas, como individuos, no siempre pueden mantener las mismas normas, valores y creencias, su comportamiento, se orienta a un fin que está de acuerdo con normas o creencias que se presupone son aceptados por la mayoría.

Parsons (1960) sigue con las ideas de Weber pero centra el foco de la legitimación en las metas y objetivos de una Organización, determinando el grado en el que éstos son congruentes con los valores existentes en la sociedad.

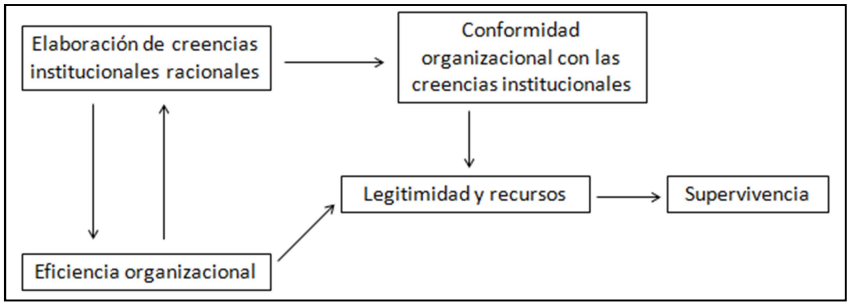
Por su parte, Dornbusch & Scott (1975) separan las ideas de Weber sobre los aspectos de la legitimidad en dos:

- Corrección: es la creencia de un individuo de que las normas y procedimientos de conducta de orden social son deseables y los patrones de actuación adecuados.
- Validez: es la creencia de un individuo de que está obligado a seguir las normas y procedimientos, incluso en ausencia de aprobación personal.

Otro trabajo que cabe destacar cuando se habla del concepto de legitimidad es el desarrollado por Dowling & Pfeffer (1975) que consideran la legitimidad como un recurso que las Organizaciones extraen de su ambiente institucional.

En el año 1977 comienza a desarrollarse el denominado "nuevo institucionalismo" con el artículo publicado por Meyer & Rowan (1977). Estos autores sitúan la legitimidad y los recursos al mismo nivel y sugieren que ambos resultados se pueden mejorar no sólo centrándose en la eficiencia, sino mediante la conformidad con el entorno institucionalizado. Las empresas que incorporan creencias institucionalizadas son más legítimas, eficaces y mejoran su supervivencia, tal y como se pone de manifiesto en la figura 1.13.

Figura 1.13. Legitimidad y Recursos



Fuente: Meyer & Rowan (1977, p. 353)

En el año 1983, Meyer & Scott, proponen una nueva definición para hablar de la legitimidad de una Organización. La legitimidad de una Organización se refiere al grado de apoyo cultural para la misma. Señalan que una Organización completamente legitimada es aquella sobre la que no hay preguntas.

A principios de los años noventa, Ashforth & Gibbs (1990) definen la legitimidad como un recurso de la Organización, siguiendo a Dowling & Pfeffer (1975). En su trabajo destacan que la legitimidad no es estática, sino que varía con el tiempo. Su análisis sugiere que los intentos por aumentar la legitimidad pueden desencadenar una serie de círculos viciosos que, en última instancia, podrían disminuirla. Las empresas que buscan legitimidad corren el riesgo de ser vistas precisamente como lo contrario, manipuladoras e ilegítimas.

En el año 1994, Aldrich & Fiol (1994), publican su trabajo *Fool rush in? The institutional context of industry creation* donde realizan un análisis de los factores clave para el éxito de una nueva empresa, centrándose en el contexto institucional y relacionando dicho éxito con el proceso de legitimación.

Utilizan el término legitimidad en dos sentidos:

- Legitimidad cognitiva: conocimiento de una nueva actividad. Propagación de conocimiento de una nueva empresa.
- Legitimidad sociopolítica: grado en el que algo nuevo se ajusta a los principios reconocidos o a las normas o estándares aceptados.

Según Aldrich & Fiol (1994) ambos enfoques de legitimidad son fácilmente medibles. La legitimidad cognitiva se medirá como el nivel de conocimiento que el público tiene sobre una nueva actividad, mientras que la legitimidad sociopolítica se medirá evaluando la aceptación que la industria u Organización tiene entre el público, los subsidios del gobierno o el prestigio de sus líderes. En la tabla 1.7 se recogen las estrategias empresariales que según Aldrich & Fiol pueden seguir las nuevas industrias para conseguir la legitimidad, tanto cognitiva como sociopolítica, que les permita desarrollarse en el mercado.

Tabla 1.7. Estrategias Empresariales para Promover el Desarrollo de una Nueva Industria

Nivel de Análisis	**Tipo de Legitimidad**	
	Cognitiva	**Sociopolítica**
Organizacional	Desarrollar la base del conocimiento a través del leguaje simbólico y los comportamientos.	Desarrollar confianza en la nueva actividad manteniendo actitudes internamente consistentes.
Intra-industrial	Desarrollar la base del conocimiento, fomentando la convergencia en torno a un diseño dominante.	Desarrollar la percepción de la fiabilidad, mediante la movilización de la acción colectiva.
Inter-industrial	Desarrollar la base del conocimiento, promoviendo la actividad a través de actores de tercera parte.	Desarrollar la reputación de la nueva actividad como una realidad mediante la negociación y el compromiso con otras industrias.
Institucional	Desarrollar la base del conocimiento, creando vínculos con los criterios educacionales establecidos.	Desarrollar la legitimidad mediante la organización del marketing colectivo y redoblando esfuerzos.

Fuente: Aldrich & Fiol (1994, p. 649)

En el campo de la empresa, el concepto de legitimidad comienza a tomar forma a mediados de 1990, cuando una corriente importante de académicos se pregunta ¿cómo utilizan, adquieren y gestionan su legitimidad las organizaciones? En estos años, aparecen las definiciones más precisas del concepto de legitimidad (Díez-Martín et al., 2014).

Una de las definiciones de legitimidad más ampliamente extendida es la dada por Suchman "percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones" (1995, p. 574).

Ese mismo año Scott en su el libro "*Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*", define el concepto de legitimidad como un estado que muestra una alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con reglas y leyes relevantes. Desde la perspectiva institucional, la legitimidad no es un producto poseído o intercambiado, sino una condición que refleja la consonancia percibida con las reglas y leyes o valores normativos, o la alineación cultural. Para Scott las instituciones comprenden elementos regulatorios (reglas), normativos (normas) y culturales-cognitivos (creencias), que junto con las actividades asociadas y los recursos materiales, proporcionan estabilidad y sentido a la vida social. Son tres los pilares sobre los que deben sustentarse las instituciones: regulatorio, normativo y cultural-cognitivo.

Otro punto de vista es dado por Kostova & Zaheer (1999), que estudian el concepto de legitimidad y el proceso de legitimación en empresas multinacionales. Subrayan tres conjuntos de factores que conforman la legitimidad organizacional:

- Las características del entorno institucional.
- Las características de la Organización.
- El proceso de legitimación a través del cual el entorno crea sus percepciones de la Organización.

Estos autores destacan la complejidad que introducen las multinacionales en los tres factores, al operar en dos o más países y por tanto en distintos entornos institucionales.

Johnson, Dowd & Ridgeway (2006) comparan y contrastan los puntos de vista psicosocial y organizacional de legitimidad. Señalan un proceso de cuatro etapas: innovación, validación local, difusión y validación general. Aquellas nuevas acciones que quieran ser legitimadas

deben ser aceptadas localmente, para luego ser constituidas como un "hecho social válido" y adoptadas más fácilmente en otros contextos.

Ese mismo año, Johnson et al. (2006), recogen las similitudes existentes entre las distintas definiciones de legitimidad que se encuentran en la literatura desde el punto de vista psicosocial y organizacional:

- La legitimidad es un problema en construcción de la realidad social. Consiste en la conceptualización de un objeto social, consistente con unas creencias culturales, unas normas y unos valores, que se presupone que son compartidos por otros en la situación local o quizás, más ampliamente, por la comunidad.
- Aunque la legitimidad es mediada por la percepción y comportamiento de los individuos, es fundamentalmente un proceso colectivo.
- La legitimidad depende del aparente, aunque no necesariamente real, consenso entre los actores de una situación local, sobre lo que la gente acepta como objetivo legítimo.
- La legitimidad tiene dos dimensiones: una dimensión cognitiva que constituye el objeto de los actores como válido y que posee una característica social objetiva y normativa, y una dimensión prescriptiva que representa el objeto social como bien.

Cabe destacar también la definición dada por Thomas & Lamm que adaptan la definición dada por Suchman a las acciones gerenciales o innovaciones tales como la sostenibilidad del negocio y definen la legitimidad como "La percepción de que los cambios de la Organización (estratégicos, estructurales o de procedimientos) que se proponen o implementan por los líderes de las Organizaciones son deseables, adecuados o apropiados dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores o creencias" (2012, p. 193).

1.4.1.2 Otros Conceptos Clave al Hablar de Legitimidad

A. Organizaciones e Instituciones

Es importante diferenciar los conceptos de Organización e Institución. Scott (2014) señala tres puntos de vista a la hora de definir ambos conceptos, siguiendo a autores como Williamson, North o Meyer, Zucker y Dobbin.

Para Williamson (1985), las Organizaciones y sus estructuras y procesos son Instituciones, sistemas diseñados para ser dirigidos a través del sistema de producción, minimizando los costes asociados a las transacciones. Los diseñadores de las Organizaciones construyen formas institucionales (estructuras de gobernanza) para mejorar la gestión de las transacciones económicas.

Según North (1990) se puede hacer un paralelismo muy claro con los juegos, que permite clarificar ambos conceptos. Se puede decir que una Institución pone las reglas del juego, mientras que una Organización actúa como jugador, estando formada por un grupo de individuos que trabajan para conseguir un objetivo común.

Por último estaría el punto de vista que Scott denomina sociologistas (Meyer, Zucker y Dobbin) que eliminan la distinción entre las Organizaciones y sus ambientes institucionales, resaltando la fuerte conexión existente entre los procesos que ocurren en la sociedad y la estructura y operación de las Organizaciones individuales.

Según Meyer & Rowan (1977):

> El crecimiento de estructuras racionales institucionalizadas en la sociedad crea Organizaciones formales más comunes y más elaboradas. Estas instituciones son creencias que hacen que las Organizaciones formales sean más fáciles de crear y más necesarias. Después de todo, los bloques de construcción para las Organizaciones se conforman alrededor de la sociedad; se requiere solo un poco de energía empresarial para montar una estructura. (p. 345).

Estos autores definen los conceptos de institucionalización e institucionalizado. La institucionalización, para Meyer & Rowan, es el mecanismo por el cual procesos sociales, obligaciones o realidades son concebidas como reglas en el pensamiento y la acción social, mientras que algo está institucionalizado cuando tiene un estatus de regla.

Tolbert & Zucker (1983) señalan que la institucionalización significa que no existen alternativas posibles. Hablan de tres indicadores de prácticas institucionalizadas: seguidas ampliamente, sin debate y permanentes en el tiempo.

Deephouse & Suchman (2008) destacan que no existe un consenso y que, por tanto, el concepto de institución no está claro. Algunos autores asocian el mismo con modelos culturales (Meyer & Rowan, 1977), otros se refieren al Estado o sus políticas (Deephouse, 1996), mientras que otro grupo evita el término y se centran en los efectos institucionales como por ejemplo el comportamiento mimético (DiMaggio & Powell, 1983).

Por último Scott (2014, p. 56), define las instituciones como "conjuntos de estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulatorias que proporcionan estabilidad y sentido al comportamiento social".

B. Sujetos de Legitimación

Según Deephouse & Suchman (2008) se pueden definir los sujetos de legitimación como aquellas entidades sociales, estructuras, acciones e ideas cuya aceptabilidad está siendo evaluada.

A lo largo de la literatura pueden encontrarse otros términos para hacer referencia a los "sujetos de legitimación": Suchman (1995) hace referencia a focos de legitimación; Ruef & Scott (1998) hablan de niveles de legitimación; o Johnson (2004) emplea el término objetivos de legitimación.

Siguiendo a Deephouse & Suchman (2008), es correcta la denominación "sujetos de legitimación" por varios motivos que recogen en su trabajo y que a continuación se enumeran:

- Se trata de un término familiar y amplio.
- Engloba la idea de legitimidad como constructo social que surge de la relación del sujeto con las reglas, leyes, normas, valores y marcos cognitivos de un sistema social más amplio.
- Refleja la subjetividad del concepto legitimidad.
- Incluye el hecho de que los sujetos no siempre son pasivos, sino que pueden ser activos en la creación de legitimidad.

Existen multitud de sujetos de legitimación para las Organizaciones. Johnson (2004) señala algunos como por ejemplo: una rutina, los símbolos de una Organización, la forma de una Organización, una regla, etc. Cabe destacar también otros sujetos de legitimación recogidos por varios autores como Certo (2003), Deeds et al. (2004), Cohen & Dean (2005), o Higgins &

Gulati (2003, 2006), que hablan de los fundadores de la empresa y los equipos de alta dirección como sujetos de legitimación.

1.4.2 Teoría Institucional

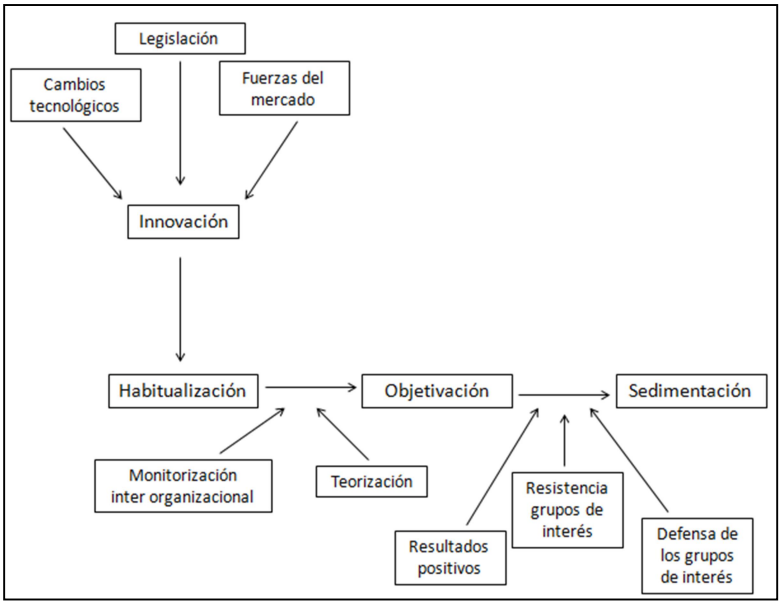
Las Organizaciones pueden mejorar su legitimidad y obtener un mejor acceso a los recursos externos demostrando su deseabilidad y conveniencia y conforme a las creencias existentes, las demandas y las expectativas de sus entornos (Suchman, 1995; Zimmerman & Zeith, 2002; Scott, 2014).

Según Selznick (1957) la institucionalización es un proceso. Es algo que ocurre a las Organizaciones a lo largo del tiempo, reflejando su propia historia distintiva, las personas que están en ella, los grupos que personifica, los intereses creados y la manera que se adapta a su entorno.

Selznick (1957) también define la institucionalización como una variable. Señala que las Organizaciones que poseen unos objetivos meticulosamente definidos, o han desarrollado mejores tecnologías son más difíciles de institucionalizar, que aquellas con objetivos difusos y tecnologías débiles.

Tolbert & Zucker (1999), proponen un modelo general para los procesos de institucionalización que incluye las fases de: habitualización, objetivación y sedimentación (figura 1.14).

Figura 1.14. Componentes del Proceso de Institucionalización



Fuente: Tolbert & Zucker (1999, p. 176)

Llamas, García & López (2005) resumen las tres fases de los procesos de institucionalización. En la fase de habitualización, hablaríamos de "pre-institucionalización". En esta fase, son pocos los que han adoptado la práctica y existe un conocimiento limitado sobre ella. En esta etapa las motivaciones para la adopción de la práctica serán la viabilidad técnica y económica por encima de la imitación. En la segunda fase, objetivación, estaríamos ante la "semi-institucionalización". En esta fase empieza a difundirse la práctica, como consecuencia de una aceptación normativa. En la última fase, sedimentación, hablaríamos de "institucionalización completa". La práctica queda completamente institucionalizada y se da por sentado que la misma es eficaz y necesaria por los miembros de un grupo social.

DiMaggio & Powell (1991) diferencian las características del denominado antiguo institucionalismo, representado por Selznick, y el nuevo institucionalismo. El modelo antiguo de institucionalismo se centra en los conflictos de interés, en los procesos de poder, en estructuras informales, valores, normas y compromisos sociales, viendo el institucionalismo como un proceso que ocurre dentro de una Organización. El nuevo modelo institucional enfatiza los procesos culturales y constitutivos, las rutinas y esquemas, los procesos de legitimidad, y la estructura formal, viendo el institucionalismo como un proceso que ocurre en el ambiente de las Organizaciones, a menudo sobre el terreno donde desarrollan su actividad.

Deephouse & Suchman (2008) analizan el desarrollo del nuevo institucionalismo a partir de las publicaciones desarrolladas a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores como Meyer & Rowan (1977), Zucker (1977), DiMaggio & Powell (1983), Tolbert & Zucker (1983) y Meyer & Scott (1983), señalando los siguientes puntos básicos de la teoría institucional:

- Las Organizaciones están influenciadas por sus contextos institucionales, que consisten en creencias racionalizadas de conductas apropiadas.
- Las presiones institucionales afectan a todas las Organizaciones, pero especialmente a aquellas con tecnologías poco claras y/o dificultad para evaluar sus resultados. Las Organizaciones especialmente sensibles a los contextos institucionalizados son Organizaciones institucionalizadas.
- Las Organizaciones se vuelven isomórficas con su contexto institucional con el fin de asegurar la aprobación social (legitimidad), que les proporciona beneficios de supervivencia.

- Debido a que la conformidad con las presiones institucionales puede ser contraria a la eficiencia, la conformidad puede ser ceremonial, a través de la cual, las estructuras simbólicas se separan de la base técnica de la Organización.
- Las prácticas institucionalizadas son normalmente dadas por sentado, ampliamente aceptadas y resistentes al cambio.

Siguiendo este orden de ideas, la teoría institucional analiza los procesos por los que las Organizaciones adquieren aceptación social y aprobación como consecuencia de la conformidad con las normas y las expectativas del entorno institucional (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977; DiMaggio & Powell, 1983).

Según Llamas, et al. (2005) la teoría institucional enfatiza cómo las Organizaciones tratan de ganar legitimidad en sus campos organizativos, intentando adquirir aceptación social adaptándose a las reglas, normas y valores provenientes del entorno institucional en el que están inmersas.

Deephouse & Suchman (2008) recogen tres enfoques para explicar por qué las Organizaciones son más o menos receptivas a las presiones institucionales:

- Enfoque estructural: los autores que se centran en el enfoque estructural examinan como las prescripciones institucionales son mediadas por la posición que ocupa la Organización en una determinada estructura social. Se puede decir que "lo que eres determina lo que haces".
- Factores intra organizacionales: bajo este enfoque los autores señalan que es improbable que las Organizaciones respondan uniformemente a los procesos institucionales aunque el conjunto de opciones a elegir esté definido institucionalmente.
- Identidad institucional: se tiene en cuenta la consistencia de las presiones institucionales con la historia y las normas que definen la Organización.

Los procesos de institucionalización, aumentan, según Cruz-Suárez, Prado-Román & Díez-Martín (2014a), la probabilidad de sobrevivir y mantenerse en el mercado de las instituciones. Estos autores desarrollan un modelo teórico sobre los motivos para la institucionalizción de una Organización, señalando tres motivos principales: presión de los stakeholders, competitividad y cuestiones éticas.

Es importante también tener en cuenta los procesos de desinstitucionalización. Oliver (1992) describe tres tipos de presiones a través de las cuáles se produce la desinstitucionalización:

- Presiones funcionales: Surgen de problemas percibidos en niveles de desempeño asociados a prácticas institucionalizadas y de cambios en las preferencias de los consumidores.
- Presiones políticas: Aparecen como consecuencia de cambios en los intereses o en las distribuciones de poder que proporcionan soporte a las disposiciones institucionales existentes. El cambio de las preferencias de voto puede conllevar nuevos alineamientos políticos y el cambio en los grupos legislativos puede llevar a cambios en la legislación regulatoria y en la aplicación de las prácticas.
- Presiones sociales: Están asociadas a la falta de consenso normativo, que conlleva a creencias y prácticas divergentes o discordantes.

Según Scott (2014) la desinstitucionalización se refiere al proceso por el que las instituciones se debilitan y desaparecen.

1.4.2.1 El Isomorfismo

Cabe destacar que la legitimidad no es un activo estático, sino que las Organizaciones pueden desarrollar estrategias para modificarla (Meyer & Rowan, 1977; Staw & Epstein, 2000; Alcántara et al., 2006; Díez-Martín et al., 2013a; Díez-Martín et al., 2014). Una de las estrategias para conseguir aumentar esta legitimidad organizacional es, según la teoría institucional, el isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987; Deephouse, 1996; Barreto & Baden-Fuller, 2006).

Meyer & Rowan (1977, p. 352) señalan que “independientemente de su eficiencia productiva, las Organizaciones que desarrollan su actividad en ambientes institucionalizados y son capaces de convertirse en isomorfos con dichos ambientes, ganan la legitimidad y los recursos necesarios para sobrevivir”.

El isomorfismo organizacional puede definirse como el parecido de una Organización con otras Organizaciones de su entorno (DiMaggio & Powell, 1983). En entornos institucionalizados las Organizaciones se enfrentan a las mismas presiones institucionales, y como resultado tienden a un isomorfismo u homogeneidad en sus estructuras y comportamientos. Las Organizaciones tienden a ser isomórficas con su entorno para obtener legitimidad (Llamas et al., 2005).

Son varios los autores que a lo largo de los años han realizado estudios sobre el isomorfismo institucional. Scott (2014) hace un resumen de los principales estudios en su trabajo, que a continuación se recoge. El principio del isomorfismo fue aplicado por primera vez a las Organizaciones en 1968 por Amos Hawley, quien establece que las unidades sometidas a las mismas condiciones ambientales, adquieren una forma similar de Organización. En el año 1977, Meyer & Rowan, enfatizan la importancia de la "aptitud social": la adquisición de una forma considerada como legítima en un entorno institucional dado. Destacan que aunque las Organizaciones se adapten a las presiones institucionales adoptando las estructuras y las reglas establecidas, sus actividades muchas veces están al margen de estas estructuras formales. Dimaggio & Powell (1983) refuerzan el énfasis en el isomorfismo institucional, enfocando su atención en lo que denominan tres tipos de isomorfismo: coercitivo, normativo y mimético.

- Coercitivo: cuando una Organización debe adoptar medidas como consecuencia de presiones reguladoras establecidas por otras Organizaciones de las que depende.
- Normativo: aplicación de una serie de normas compartidas por distintas Organizaciones.
- Mimético: imitar a las Organizaciones con éxito.

Los tres mecanismos hacen a las Organizaciones más similares sin necesidad de hacerlas más eficientes.

Hannan & Freeman (1993) señalan que el isomorfismo surge de los procesos de competitividad porque las Organizaciones están presionadas a asumir la forma mejor adaptada a un ambiente particular para sobrevivir.

1.4.3 Dimensiones de la Legitimidad

Existen varios autores que han desarrollado las denominadas "dimensiones de la legitimidad" a lo largo de los años. Por ejemplo, Stryker (1994) identifica tres dimensiones de la legitimidad, como conductas de comportamiento hacia las normas sociales:

- Consentimiento de las normas.
- Aprobación de las normas.
- Orientación cognitiva a normas vinculantes.

Sin embargo, ese mismo año Aldrich & Fiol (1994), utilizan el término legitimidad en dos sentidos:

- Legitimidad cognitiva: grado de conocimiento de una nueva empresa.
- Legitimidad sociopolítica: proceso en el que las partes interesadas clave, el público en general, los líderes de opinión, o los organismos oficiales aceptan a una empresa como apropiada y justa, en base a las normas y leyes existentes.

Suchman (1995) recoge tres tipos de legitimidad, siendo quizás esta clasificación la más aceptada a nivel académico:

- Pragmática: la Organización tiene los mismos objetivos que las partes interesadas.
- Moral: es lo que hay que hacer.
- Cognitiva: desarrollo de métodos, prácticas, ideas, etc. aceptadas por profesionales y científicos del sector.

No obstante, Suchman, combina estas tres dimensiones con otras dos variables temporales (puntual, continua) y con los que denomina, por un lado, acciones organizacionales, y por otro, esencias organizacionales, obteniendo finalmente doce tipos de legitimidad:

- La legitimidad pragmática que comprende el cambio, la influencia, el interés y el carácter.
- La legitimidad moral que comprende las consecuencias, los procedimientos, las personas y las estructuras.
- La legitimidad cognitiva que comprende la previsibilidad, la verosimilitud, la inevitabilidad y la permanencia.

Según Archibald (2004) la legitimidad sociopolítica se puede equiparar con la legitimidad regulativa, y la legitimidad normativa y cognitiva se pueden combinar en una nueva categoría que denomina legitimidad cultural. Bansal & Clelland (2004) establecen una nueva dimensión contextual a la que denominan legitimidad medioambiental de la empresa.

Deephouse & Suchman (2008) proponen el uso del término legitimidad profesional para referirse a la legitimidad conferida por el respaldo profesional (en cualquier campo), y legitimidad normativa a la legitimidad conferida por cualquier público (incluyendo, pero no delimitándose a los profesionales).

Por último, Scott (2014) en su trabajo, "*Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*" habla de lo que denomina "Tres pilares de Legitimidad":

- Legitimidad regulatoria: conformidad con las reglas. Las Organizaciones legitimadas son aquellas que operan acorde con los requisitos legales y otros requisitos suscritos.
- Legitimidad normativa: se centra más en una base moral. Los controles normativos son más fácilmente internalizados que los controles regulatorios y la conformidad incluye requerimientos tanto intrínsecos como extrínsecos.
- Legitimidad cultural-cognitiva: proviene de la conformidad con una definición común de situación, marco de referencia o papel reconocible (para individuos) o plantillas estructurales (para Organizaciones).

1.4.4 El Proceso de Legitimación: Estrategias

Según Suchman (1995, p.574) la legitimidad es una percepción generalizada que representa la reacción que tienen los observadores hacia la Organización. Aunque la legitimidad se posee objetivamente, se crea subjetivamente.

Para Ruef & Scott (1998, p. 880) "que una Organización esté más o menos legitimada depende de los observadores que dan su conformidad con un estándar o modelo específico". Todas las partes interesadas participan en este proceso, evaluando uno u otro aspecto de la Organización con distintos grados de conocimiento y con varios grados de influencia en el nivel global de legitimidad. Nuevamente se asocia la legitimidad con un proceso subjetivo.

Deephouse & Suchman (2008) destacan que cuanto más numerosos son los adoptantes de una práctica, más extendida es su aceptación, y mayor será su legitimidad.

Lettieri & Lamberti (2011) recogen dos perspectivas en la literatura desde las que se analiza en concepto de legitimidad: la institucional y la estratégica. Ambas perspectivas coinciden en la necesidad que tiene cualquier Organización de conseguir legitimidad, sin embargo, discrepan sobre las maneras que existen para obtenerla.

Dentro de la perspectiva institucional aparecen autores como DiMaggio & Powell (1983), Giddens (1990), Suchman (1995), Warren (2003) y Beale & Fernando (2009). Las partes interesadas definen o aceptan el conjunto de normas, comportamientos y valores que legitiman a las Organizaciones. La legitimidad emerge como un conjunto de creencias. Los

términos legitimidad e institucionalización se hacen casi sinónimos. El isomorfismo juega un papel fundamental al analizar el concepto de legitimidad.

Por su parte, dentro de la perspectiva estratégica, destacan autores como, Pfeffer & Salancik (1978), Pfeffer (1982), Ashforth & Gibbs (1990), Frooman (1999), Jawahar & McLaughlin (2001) o Kaplan & Norton (2004). En este caso, las partes interesadas establecen los estándares que identifican a una compañía como legítima, pero las propias Organizaciones pueden dar forma y reformar dichos estándares en función de sus intereses. La legitimidad es fruto de decisiones activas y comportamientos que las Organizaciones pueden desarrollar para manipular las dependencias externas o ejercer influencia sobre la asignación de recursos. En este sentido, Bitektine (2011) señala que la audiencia que confiere legitimidad varía de una Organización a otra, y además, no todos los públicos son igualmente importantes para todas las Organizaciones, por lo que cada una de ellas deberá analizar la opción estratégica a seguir y saber a qué público debe atender.

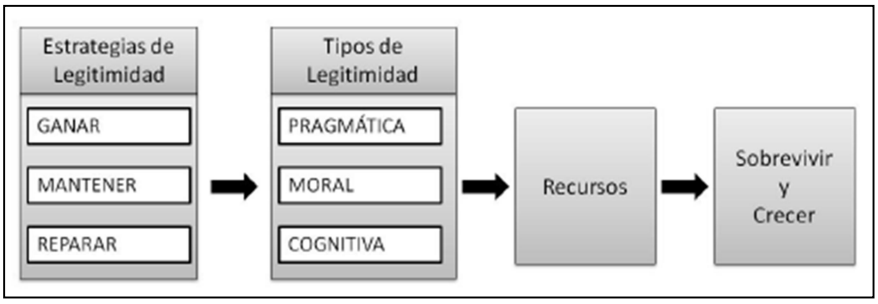
Díez-Martín et al. (2014) identifican tres fuentes de legitimidad: la sociedad en general, los medios de comunicación, que además de reflejar la opinión del público en general, pueden influir en la misma, y las relaciones inter organizacionales. Un sujeto se convierte en legítimo cuando se encuentra conectado a otros sujetos legítimos (Galaskiewicz, 1985). Dentro de las relaciones inter organizacionales la bibliografía recoge distintas estrategias para conseguir legitimidad: búsqueda de directivos de prestigio, alianzas estratégicas y donaciones de caridad (Galaskiewicz, 1985; Deeds et al., 2004; Cohen & Dean, 2005; Higgins & Gulati, 2006).

Suchman (1995) recoge tres tipos de estrategias:

- Estrategias para ganar legitimidad.
- Estrategias para mantener legitimidad.
- Estrategias para recuperar la legitimidad perdida.

Díez-Martin, Blanco-González & Prado-Román (2010a), teniendo en cuenta lo establecido por Suchman (1995) proponen el siguiente modelo de legitimidad (figura 1.15):

Figura 1.15. Modelo Legitimidad



Fuente: Díez-Martín et al. (2010a, p. 128)

A. Estrategias para Ganar Legitimidad

Según Suchman (1995) las Organizaciones que quieran ganar legitimidad pueden hacerlo de distintas formas: adherirse a los dictados de su entorno (conformidad), esforzarse para seleccionar un público que apoye sus prácticas actuales (selección), esforzarse para manipular o modificar la estructura del entorno creando un público y unas creencias nuevas (modificación).

La búsqueda de la conformidad mediante el cumplimiento de las demandas y expectativas de la sociedad en la que se actúa, será una de las estrategias para ganar legitimidad que propone Suchman (1995). Algunos ejemplos de estrategias que se podrían aplicar serían las siguientes (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995; Zimmerman & Zeitz, 2002):

- Marketing.
- Fomentar la participación de los integrantes del entorno en la toma de decisiones.
- Buena reputación del equipo directivo.
- Cumplimiento de leyes y normas impuestas por el gobierno.
- Asociaciones con otras Organizaciones respetadas.
- Imitar a las Organizaciones del sector.
- Formalizar y profesionalizar las actividades organizativas.
- Buscar ayuda de asesores de prestigio.

Las Organizaciones también pueden elegir un entorno que garantice su legitimidad tal y como es, sin necesidad de realizar cambios significativos. Es decir, seleccionan el entorno más propicio para operar. Algunos ejemplos de estrategias de legitimación en este sentido serían (Suchman, 1995; Zimmerman & Zeitz, 2002):

- Seleccionar un área geográfica cuya regulación favorezca a la actividad de la Organización.
- Seleccionar un mercado donde los valores y creencias sean parecidos a los de la Organización.

Para Kibler, Kautonen & Fink (2014) la cultura regional y la legitimidad social de la región donde opera la Organización son claves.

Suchman (1995) habla de la modificación, como estrategia de legitimación. Consiste en promulgar activamente nuevas explicaciones de la realidad, nuevas maneras de hacer las cosas. Realizar cambios en el entorno buscando coherencia entre éste y la Organización. Dentro de este grupo de estrategias podemos hablar de (Aldrich & Fiol, 1994):

- Publicidad.
- Popularización de nuevas fórmulas.
- Estandarización.
- Isomorfismo.

Autores como Colleoni (2013) y Yao, Brummette & Luo (2015), han analizado cómo la estrategia de comunicación online a través de redes sociales adoptada por la Organización y el contenido de las sus páginas Web, respectivamente, puede contribuir a ganar legitimidad.

Zimmerman & Zeith (2002), centrándose en las nuevas empresas que emergen en el mercado, diferencian cuatro estrategias de legitimación que denominan conformidad, selección, manipulación y creación (Tabla 1.8).

Tabla 1.8. Estrategias para Ganar Legitimidad según Zimmerman & Zeith

Estrategia	Definición	Ejemplo
Conformidad	Engloba "seguir las reglas establecidas". Una empresa que es conforme no cuestiona, cambia o viola la estructura social. Normalmente utilizada por las nuevas empresas.	Siguiendo las reglas. Una nueva empresa es conforme con las regulaciones del gobierno que le son de aplicación, por ejemplo cuando se registra con el SEC (Securities and Exchange Commission), tal y como es requerido para vender públicamente valores.
Selección	Implica localizarse en un ambiente favorable (Scott, 1995a; Suchman, 1995). La selección es más estratégica que la conformidad.	Seleccionar dónde ubicar una nueva empresa. Si la tecnología es nueva y/o desconocida, la nueva empresa puede tratar de ubicarse cerca de otras empresas con tecnología relacionada o participar en actividades relacionadas, como por ejemplo empresas de software ubicadas en Silicon Valley.
Manipulación	Implica innovación y un alejamiento sustancial de las prácticas anteriores. El innovador "suele intervenir preventivamente en el ambiente cultural para desarrollar bases de apoyo específicamente adaptado a las necesidades" de la Organización (Suchman, 1995:591). La manipulación es más estratégica que la selección y difícil para las nuevas empresas.	Manipular normas y valores de la sociedad, como cambiar el valor de una empresa que ofrece públicamente sus acciones debería generar un beneficio en el momento inicial de la oferta.
Creación	Implica la creación de un contexto social (reglas, normas, valores, creencias, modelos, etc.). La creación es especialmente evidente en la etapa de introducción de las nuevas empresas. Es la más estratégica.	La creación implica operar nuevas prácticas, modelos e ideas, como la introducción por parte de Amazon de la venta al por menor de libros en línea para el mercado de masas.

Fuente: Zimmerman & Zeith (2002, p.423)

Zimmerman & Zeith (2002), desglosan lo que Suchman (1995) llama modificación, en manipulación y creación.

B. Estrategias para Mantener Legitimidad

Díez-Martín et al. (2010a) consideran que la tarea de mantener el nivel de legitimidad previamente adquirido debe ser más fácil que ganar o recuperar la legitimidad.

Suchman (1995) recoge tres aspectos de la legitimidad que hacen que su mantenimiento sea difícil para las Organizaciones:

- Heterogeneidad del entorno: se pueden producir cambios imprevistos en las demandas del entorno, que pueden generar cambios en la estructura social y en sus reglas, normas y valores.
- Rigidez provocada por largos periodos de estabilidad: esta rigidez reduce la capacidad de las Organizaciones a reaccionar ante entornos cambiantes.
- Oposición que genera la institucionalización: se puede generar hostilidad hacia la Organización en los entornos menos institucionalizados.

Díez-Martín et al. (2010a), recogen dos estrategias para mantener la legitimidad: vigilancia y protección.

La vigilancia consiste en prever nuevos cambios, teniendo en cuenta que los deseos, normas y principios del entorno pueden verse alterados con el paso del tiempo. Para ello se podría por ejemplo (Pfeffer, 1982; DiMaggio & Powell, 1983; Ashforth & Gibbs, 1990):

- Incluir el entorno en los procesos de toma de decisiones.
- Enviar a miembros de la Organización a formarse en creencias morales del entorno para luego incluirlas en las actividades de la Organización.
- Crear equipos o unidades especiales que analicen los conceptos y actuaciones de la Organización.

La protección consiste, como su propio nombre indica, en una vez alcanzado el nivel de legitimidad deseado, protegerlo. Las Organizaciones han de tener en cuenta que, cuando dicho nivel es alcanzado la vigilancia sobre ellos por parte de las partes interesadas disminuye. Es importante que no se realice ninguna actuación inesperada que pueda despertar de nuevo el interés del público por sus actividades. Algunos ejemplos de estrategias que se pueden utilizar en este sentido serían (Pfeffer, 1982; Zucker, 1987):

- No oponerse a la aparición de nuevas técnicas o formas de hacer las cosas, sino utilizarlas como una demostración de autoridad para la consecución de nuevos objetivos, que a su vez pueden utilizarse para modificar el lenguaje social.
- Creación de redes sociales con las que exista una interacción frecuente. Se deben buscar relaciones cercanas y profundas con el entorno, para que las Organizaciones y las creencias consigan un equilibrio.

C. Estrategias para Recuperar la Legitimidad Perdida

La pérdida de legitimidad puede llevar asociada la pérdida de acceso a los recursos por parte de la Organización y además puede hacer que los socios y aliados rompan con ella para no permanecer asociados a Organizaciones poco deseables para el entorno (Díez-Martín et al., 2010a).

Suchman (1995) propone tres estrategias para recuperar la legitimidad perdida: normalización de las actividades, reestructuración y despreocupación. No obstante, según Díez-Martín et al. (2010a) se podrían utilizar, en principio, las mismas estrategias que para la creación de legitimidad, siempre y cuando a la Organización le quede algún vínculo con su entorno social. Estos autores resumen las estrategias para recuperar la legitimidad perdida como sigue: normalización de las actividades, reestructuración y despreocupación.

La normalización, como su propio nombre indica, consiste en normalizar las actividades de la Organización, dejando a un lado aquellas que representen una amenaza para su legitimidad. Los directivos pueden actuar de distintas maneras en este sentido (Díez-Martín et al., 2010a):

- Negar el problema, para que la preocupación generada en el entorno se disipe.
- Esquivar el problema, eximiendo a la Organización de responsabilidad moral.
- Justificar el problema, redefiniendo sus objetivos y dejando claro que los problemas ahora surgidos estaban en consonancia con los valores pasados.
- Eliminar la responsabilidad moral, justificando la aparición de los problemas desde un punto de vista diferente, para así preservar legitimidad cognitiva.

La restructuración consistirá en la ejecución de pequeños cambios hechos a medida que permitan contener los daños generados, es decir, buscar transparencia con el entorno, pero de

manera selectiva, manifestando de forma limitada la existencia de problemas. Para ello Díez-Martín et al. (2010a) proponen:

- Establecer una garantía contra futuras reincidencias a través del cumplimiento de regulaciones gubernamentales, la creación de sistemas de quejas, el contacto con el defensor del pueblo, etc.
- Buscar cambios estructurales que distancien a la Organización de las malas influencias, mediante el cambio de directivos, procesos, estructuras y localizaciones geográficas deslegitimadas.

Por último, la despreocupación, que consiste en no preocuparse excesivamente para no tomar decisiones erróneas. Para ello, Ashforth & Gibbs (1990) proponen utilizar con paciencia y moderación las herramientas de las que dispone la Organización para recuperar esa legitimidad perdida y salvarse.

En un trabajo más reciente, Deephouse, Bundy, Tost & Suchman (2016), realizan una revisión del concepto de legitimidad, señalando nuevos criterios para su evaluación y ampliando los escenarios para su gestión. La tabla 1.9 resume su discusión:

Tabla 1.9. Gestión de la Legitimidad Organizacional a lo Largo del Tiempo

Concepto/ Escenario	**Ganar**	**Mantener**	**Cambiar por**	**Responder**	**Innovación institucional**
Legitimidad	Demostrar una conveniencia	Permanecer en la aceptación o aceptado	Desafíos de la idoneidad	Demostrar la idoneidad	Crear una nueva definición de conveniencia
Legitimidad regulatoria	Aplicar y encontrar estándares	Satisfacer el monitoreo rutinario	Cambiar el desempeño	Verificar el rendimiento con respecto a los estándares	Cambios en la regulación
Legitimidad pragmática	Demostrar un desempeño adecuado	Prohibir el pobre desempeño	Cambios en el desempeño	Ratificar un desempeño adecuado	Cambiar los criterios de desempeño

(Continúa)

Concepto/ Escenario	Ganar	Mantener	Cambiar por	Responder	Innovación institucional
Legitimidad moral	Mostrar la adecuación con valores sociales	No violar los valores sociales	Cambios en los valores	Ratificar la adecuación con los valores sociales	Cambiar los valores sociales
Legitimidad cultural-cognitiva	Conforme a los sistemas de significado	No violar los sistemas de significado	Cambios de significado	Ratificar la adecuación con los sistemas de significado	Cambiar los sistemas de significado

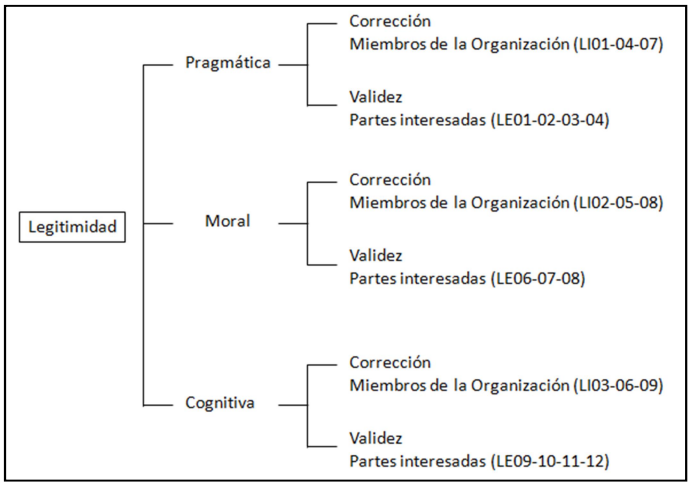
Fuente: Deephouse et al. (2016, p.41)

1.4.5 Medición de la Legitimidad

La medición de la legitimidad de una empresa no es tarea fácil, sobre todo cuando se evalúa la legitimidad cognitiva (Aldrich & Fiol, 1994). Algunos autores han optado por utilizar las publicaciones sobre la Organización que aparecen en la prensa en un periodo determinado (Carroll & Hannan, 1989; Hybels, Ryan & Barley, 1994; Archibald, 2004). Según Deephouse & Suchman (2008) aunque prometedores en algunos contextos, este enfoque puede ser más apropiado para las industrias emergentes. En Organizaciones ya estabilizadas en el mercado puede utilizarse la ausencia de cobertura por parte de la prensa. Esto implica que la Organización ya se ha mezclado en el "paisaje cultural" y no tiene interés periodístico (Itule & Anderson, 1994; Shoemaker, 1996).

En el año 2005, Tom E. Thomas desarrolló un modelo para medir la legitimidad a través de los tres componentes establecidos por Suchman (1995) y teniendo en cuenta las dimensiones de corrección y validez (Dornbusch & Scott, 1975). Díez-Martín, Prado-Román & Blanco-González (2010b, 2013b) aplicaron este mismo modelo en sus estudios, señalando que el modelo pone en común los conceptos utilizados hasta el momento, relacionándolos en un modelo conjunto, siendo por tanto una metodología apropiada al relacionar conceptos formulados y utilizados en otros trabajos sobre legitimidad, fusionándolos en un mismo modelo (Figura 1.16).

Figura 1.16. Modelo Medición Legitimidad



Fuente: Díez-Martín et al. (2013b, p. 1958)

En la tabla 1.10 se recoge el modelo propuesto por Díez-Martín et al. (2013b) para la medición de la legitimidad.

Tabla 1.10. Modelo Medición Legitimidad

	Pragmática	**Moral**	**Cognitiva**
Corrección	Tú (LI01), tus compañeros (LI04) y tu jefe (LI07): creen que todas las acciones de la Organización ayudan a lograr sus objetivos.	Tú (LI02), tus compañeros (LI05) y tu jefe (LI08): creen que todas las acciones de la Organización son "lo que hay que hacer" independientemente de si contribuyen o no a lograr sus objetivos.	Tú (LI03), tus compañeros (LI09) y tu jefe (LI09): creen que la Organización desarrolla todas sus actividades de la mejor manera posible.
Validez	La comunidad (LE01), los clientes (LE02), los aliados (LE03) y el gobierno (LE04): consideran que las acciones de la Organización son beneficiosas para ellos.	La comunidad (LE05), los clientes (LE06), los aliados (LE07) y el gobierno (LE08): consideran que las acciones de la Organización son "lo que hay que hacer" independientemente de los beneficios personales.	La comunidad (LE09), los clientes (LE10), los aliados (LE11) y el gobierno (LE12): consideran que la Organización resuelve los problemas de la mejor manera posible.

Fuente: Díez-Martín et al. (2013b, p. 1959)

1.5 Resultados Empresariales: Valor de Mercado

Hoy en día las empresas se mueven en mercados altamente competitivos. Sobrevivir implica encontrar una ventaja competitiva, pues ésta conduce a mejores resultados empresariales (Díez-Martín et al. 2014). A lo largo de la literatura son muchos los estudios que incluyen los resultados empresariales como una de las variables a analizar a la hora de valorar el desempeño de las Organizaciones.

Dentro de este estudio se busca la relación de los principales activos intangibles de las Organizaciones, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad, con el valor de mercado de las empresas, como medida de los resultados empresariales, puesto que es información que resulta imprescindible a la hora de gestionar cualquier Organización, en busca de esa ansiada ventaja competitiva (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Schwaiger, 2004).

No son pocos los estudios que han analizado hasta el momento la relación de estos activos con los resultados empresariales, a través de distintas variables. En la tabla 1.11 se resumen algunos de los principales.

Tabla 1.11. Estudios que Incluyen los Resultados Empresariales

Calidad-Resultados Empresariales	
Autor	**Variables analizadas**
Schoeffler et al. (1974); Phillips et al. (1983); Wagner (1984) y Buzzel & Gale (1987)	ROI
Ghobadian et al. (1994)	Valor de mercado, retorno de inversiones y rotación de activos.
Aaker & Jacobson (1994)	Retorno de acciones
Forker et al. (1996)	ROA, ROI, crecimiento en ROI, crecimiento de ventas, cuota de mercado (MS), crecimiento en cuota de mercado, ROS, crecimiento en ROS.
Cho & Pucik (2005)	ROA, ROE, ROI, Tobin´s q

(Continúa)

Valor de marca-Resultados Empresariales	
Autor	**Variables analizadas**
Aaker & Joachimsthaler (1999) y Mizik & Jacobson (2008)	Retorno de acciones
Aaker & Jacobson (2001)	Rendimiento de acciones, ROE
Baldauf et al. (2003)	Rentabilidad, rendimiento de mercado, valor para el cliente
De Mortanges & Van Riel (2003)	Índice de retorno de acciones, ganancia por acción y valor contable de mercado
Dawar & Pillutla (2000)	Rentabilidad
Madden, Fehle & Fournier (2006)	Precio de las acciones, rentabilidad, riesgo
Yeung & Ramasamy (2008)	ROI, ROA, margen beneficio bruto, margen beneficio neto, margen beneficio antes de impuestos.
Verbeeten & Vinj (2010)	Precio de las acciones y rendimiento contable
Lo (2012)	Rentabilidad y valor para inversores
Satisfacción del cliente-Resultados Empresariales	
Autor	**Variables analizadas**
Anderson & Mittal (2000)	Rentabilidad
Agus & Abdullah (2000)	ROA, retorno por empleado, beneficio neto
Bernhardt et al. (2000)	Beneficios y ventas
Fornell et al. (2006)	Precio acción
Anderson et al. (2004) y Schneider, Macey, Lee & Young (2009)	Tobin´s q y valor contable de mercado
Luo & Bhattacharya (2006) y O´Sullivan & McCallig (2012)	Tobin´s q
Banker & Mashruwala (2007)	Rentabilidad y beneficios
Chi & Gursoy (2009) y Manafi, et al. (2011)	Rentabilidad, retorno de inversión y beneficio neto
Kim & Sun (2013)	Margen de beneficios, ROA, ROE, Tobin´s q
Yu, et al. (2013)	Crecimiento de ventas, crecimiento de beneficios, crecimiento en la cuota de Mercado, ROI, crecimiento en ROI

Legitimidad-Resultados Empresariales	
Autor	**Variables analizadas**
Deephouse (1996) y Deephouse & Carter (2005)	ROA
Zuckerman (2000); Bansal & Clelland (2004) y Díez-Martín et al. (2014)	Precio acciones
Higgins & Guliati (2006)	Ofertas públicas de valores

Fuente: elaboración propia

1.5.1 Calidad Percibida y Resultados Empresariales

Las empresas se encuentran sometidas a mayores demandas por parte de sus clientes (Forker et al., 1996). Aunque, intuitivamente, puede parecer que la calidad tiene un impacto positivo en el rendimiento de la empresa, incluyendo su crecimiento, su rentabilidad y su valor de mercado, la búsqueda de estrategias que aumenten dicha calidad puede implicar decisiones difíciles en la asignación de recursos. Por ello, resulta imprescindible para las empresas saber cuáles son los factores que pueden afectar a su resultado empresarial, para poder gestionarlos de manera adecuada, asignando los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos (Cho & Pucik, 2005).

Son muchos los autores que ven la calidad percibida como uno de los factores que influyen en el desempeño de las Organizaciones y, por tanto, en sus resultados empresariales. Según McGuire et al. (1990) la mayor parte de la literatura desarrollada en el campo de la estrategia empresarial y el desempeño de las Organizaciones, asume que la calidad influye en el desempeño financiero futuro de las empresas. Ghobadian et al. (1994) concluyen que cuanto mayor es la calidad percibida mejores son los resultados empresariales, al aumentar el valor de mercado, el retorno de inversiones y la rotación de activos. Para Cho & Pucik (2005), la capacidad de una Organización para ser innovadora, al mismo tiempo que desarrolla productos o servicios con alta calidad, es un recurso intangible que le proporciona una ventaja competitiva a las mismas.

Por ello, el interés de las empresas en la calidad de los productos, y como ésta es percibida por sus partes interesadas, ha ido en aumento a lo largo de los años, debido a la asociación de la misma con la ampliación de la cuota de mercado, menores costes, mejora de la productividad y en última instancia, el aumento de las ganancias (Forker et al., 1996), algo que toda

Organización busca. También cabe destacar, como la calidad percibida cobra importancia, no solo para los clientes, sino también para los inversores. Aaker & Jacobson (1994) concluyen que la variación en la percepción de la calidad, afecta al valor de las acciones, información fundamental para dichos inversores.

1.5.2 Satisfacción del Cliente y Resultados Empresariales

Una empresa para ser competitiva y lograr unos retornos financieros satisfactorios, tanto para si misma como para sus partes interesadas, debe ser capaz de hacer frente a los cambios continuos e inesperados que se producen en el mercado (Chi & Gursoy, 2009). Para responder a dichos cambios con rapidez, las necesidades de los clientes, y su satisfacción, se hacen imprescindibles, y por ello, se han convertido en una característica definitoria de la competitividad y el éxito de muchas empresas (Gursoy & Swanger, 2007).

Algunos autores como Smith & Wright (2004) señalan que las medidas no financieras, como la satisfacción del cliente y la lealtad son clave a la hora de analizar la relación entre el desempeño de mercado de un producto y los resultados empresariales. Tanto los directivos, como las partes interesadas necesitan saber, por qué los clientes eligen un determinado producto ante otro de la competencia, y determinar el impacto en los resultados financieros. Es por ello que son muchos los autores que señalan la satisfacción de los clientes como uno de los indicadores más importantes del desempeño financiero a largo plazo (Agus & Abdullah, 2000; Bernhardt et al., 2000; Brandt, 2000; Jamal & Naser, 2002; Banker & Mashruwala, 2007). Su gestión se hace imprescindible para la mayor parte de las empresas (Anderson & Mittal, 2000).

Kim & Sun (2013), señalan dos categorías a la hora de analizar el desempeño financiero de las empresas y su relación con la satisfacción de los clientes:

- Rentabilidad: muchos estudios sugieren que altos niveles de satisfacción del cliente son un importante indicador de la rentabilidad futura de la Organización (Zeithaml, 2000; Rust et al., 2002; Manafi et al., 2011), mientras que otros estudios encuentran una relación negativa entre satisfacción y rentabilidad (Tornow & Wiley, 1991).
- Valor de la empresa en el mercado de valores: este punto de vista cobra importancia porque los directivos ven en el aumento del valor de mercado de la empresa un objetivo estratégico. Algunos autores sostienen que la satisfacción aumenta el valor para los accionistas al aumentar el flujo de efectivo y reducir su imprevisibilidad (Gruca

& Rego, 2005; Fornell et al., 2006). Otros autores muestran la habilidad para predecir los flujos de efectivo futuros de la satisfacción del cliente, así como el rendimiento de las acciones, como medida financiera a largo plazo y valor para los accionistas (Aksoy, Cooil, Groening, Keiningham & Yalçin, 2008). Por último, algunos estudios asocian el nivel de satisfacción del cliente con índices financieros de mercado como Tobin´s q y el valor contable de mercado (Anderson et al., 2004; Schneider et al., 2009).

1.5.3 Valor de Marca y Resultados Empresariales

Con el paso de los años, la mayor parte de los indicadores de desempeño, centrados en medidas contables, han quedado rezagados, al incluir muy poca información para las empresas sobre las implicaciones que sus acciones tienen sobre su desempeño (Baldauf et al., 2003). Johnson & Kaplan (1987) destacan la importancia que tiene para las Organizaciones disponer de información que les permita la toma de decisiones. En este sentido cobra fuerza, ya en los años noventa, el estudio y análisis de los activos intangibles, como fuente de información y de ventaja competitiva para las empresas (Barney, 1991; Rao, 1994; Nomen, 1996).

El valor de marca se ha constituido a lo largo de todos estos años, como uno de esos activos intangibles que es importante gestionar en cualquier Organización. Debido tanto a la relación que tiene con los resultados empresariales, como a la información que su gestión proporciona a las Organizaciones sobre sus actuaciones (Del Río Lanza et al., 2002; Keller & Lehmann, 2006; Mandić, 2007; Yeung & Ramasamy, 2008; Abdolvand & Charsetad, 2013; Buil et al., 2013).

Verbeeten & Vijn (2010) destacan dos principales vías de investigación a la hora de analizar la relación entre el valor de marca y el desempeño financiero: aquella que examina la relación entre las medidas del valor de marca y el desempeño del precio de la acción, y aquellas investigaciones predictivas que se centran en la relación entre las medidas del valor de marca y el desempeño contable.

Yeung & Ramasamy (2008) concluyen que existe un vínculo entre el valor de la marca y varios ratios de rentabilidad, así como con el desempeño de la Organización en el mercado de valores. Una mala gestión de la marca influye negativamente en la rentabilidad de la empresa, por lo que se hace imprescindible para las empresas gestionar este activo intangible (Dawar & Pillutla, 2000).

1.5.4 Legitimidad y Resultados Empresariales

La adopción de iniciativas institucionales no ha formado parte de las preocupaciones tradicionales de los directivos de las Organizaciones, ya que su actividad generalmente ha sido juzgada por parámetros económicos y financieros (Díez-de-Castro, Díez-Martín & Vázquez-Sánchez, 2015, p. 17). A finales del siglo XX, comienza sin embargo un cambio de mentalidad en las Organizaciones que se materializa con fuerza en el siglo XXI (Díez-de-Castro et al. 2015).

La importancia de la gestión de la legitimidad como activo intangible en una Organización reside en la capacidad que ésta tiene para generar otros recursos esenciales para cualquier Organización. Tal y como señalan Díez-Martín et al. (2010a), la legitimidad representa un recurso que favorece el acceso a otros recursos como inversores, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades y empleados.

Se puede afirmar que el desempeño financiero de una Organización está relacionado con la legitimidad, constituyendo para algunos autores un antecedente de la misma (Deephouse & Carter, 2005), y para otros un resultado clave para la supervivencia de las empresas, tanto las de nueva creación (Zucker, 1987; Deeds et al., 2004; Higgins & Gulati, 2006; Tornikoski & Newbert, 2007; Díez-Martín et al., 2014) como las ya asentadas en el mercado (Meyer & Rowan, 1977; Zaheer, 1995; Zuckerman, 2000; Bansal & Clelland, 2004; Díez-Martin et al., 2010a). Cabe también mencionar los estudios que analizan el papel que juega la legitimidad en la entrada de las empresas en los mercados extranjeros (Baum & Oliver, 1991; Alcántara et al., 2006; Li et al., 2007). Parece por tanto claro que el estudio y gestión de la legitimidad se hacen imprescindibles para cualquier empresa.

En ese sentido, a lo largo de la literatura se encuentran distintos estudios que relacionan la legitimidad con distintas medidas de los resultados empresariales, como por ejemplo el precio de las acciones (Zuckerman, 2000; Bansal & Clelland, 2004 y Díez-Martín et al., 2014), el retorno de acciones (ROA) (Deephouse, 1996; Deephouse & Carter, 2005) el valor de las ofertas públicas de valores (Higgins & Guliati, 2006), los precios de las acciones (Zuckerman, 2000), el riesgo del mercado de valores (Bansal & Clelland, 2004) o el apoyo de los grupos de interés (Choi & Shepherd, 2005).

CAPÍTULO 2

PROPOSICIONES Y MODELO PROPUESTO

2.1 Proposiciones

Tal y como ha quedado reflejado, este trabajo busca analizar las relaciones entre la calidad percibida, la satisfacción del cliente y el valor de marca, así como estudiar estos activos como fuentes de ventaja competitiva, que aportan a las Organizaciones beneficios, tanto sociales, aumentando su legitimidad, como económicos, aumentando su valor de mercado. Para ello, se analizarán las relaciones entre los cuatro activos intangibles que aparecen en la bibliografía como imprescindibles para la supervivencia de las empresas: calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad.

2.1.1 Calidad Percibida y Satisfacción del Cliente

La calidad percibida y la satisfacción del cliente son conceptos cada vez más importantes debido a sus efectos en el desempeño de las empresas (Azman & Gomiscek, 2015). A lo largo de la literatura se encuentran muchos estudios que analizan la relación entre la calidad de productos y servicios y la satisfacción del cliente, pero las conclusiones obtenidas no son claras. Algunos autores determinan que no existe una relación significativa entre la calidad y la satisfacción (Anderson & Sullivan, 1993) o que la misma no es lineal (Azman & Gomiscek, 2015), mientras otros encuentran que sí la hay (Anderson et al., 1994; Babakus et al., 2004; Vinuesa, 2007; Yoo & Park, 2007). En ese sentido Azman & Gomiscek (2015), señalan que cada vez hay más evidencia de que los vínculos entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente pueden no ser lineales, y sugieren además que la inconsistencia de los resultados puede ser debida a que existe una diferente relación para diferentes sectores industriales.

Lo que está claro es que los clientes son una pieza imprescindible para cualquier Organización. En un mercado competitivo, donde los clientes pueden elegir y tienen información sobre distintas alternativas, el valor del cliente como activo es determinado por su satisfacción, la probabilidad de hacer negocios con él en un futuro, el ratio de interés y el margen de beneficio (Fornell et al., 2006). Las empresas deben, por tanto, entender las necesidades de sus clientes para sobrevivir en el mercado (Lin, 2015), y una de las herramientas con las que cuentan las Organizaciones para retener a sus clientes, es precisamente, su satisfacción (Jamal & Naser, 2002; Kim & Sun, 2013).

Los primeros estudios que muestran una relación entre calidad percibida y satisfacción fueron desarrollados por Churchill & Surprenant (1982) y Tse & Wilton (1988) quienes señalaron que para el caso de productos no perecederos la calidad constituía, por sí sola, el precursor directo de la satisfacción o insatisfacción de los clientes. No está claro en la literatura si la satisfacción del cliente es previa a la calidad percibida o al contrario. Unos autores señalan que es la satisfacción del cliente lo que determina la percepción de la calidad, y para otros, la calidad es la que determina la satisfacción experimentada (Martínez-Tur et al., 2001).

Cabe también tener en cuenta que en algunos trabajos, la satisfacción de los clientes es reconocida como un factor mediador entre la calidad percibida y los resultados financieros de las Organizaciones. Por ejemplo, Babakus et al. (2004) centrándose en una muestra de tiendas al por menor, buscan la relación entre la calidad y la satisfacción del cliente, concluyendo que la calidad del servicio y de las mercancías influye en el rendimiento de las tiendas, medido como crecimiento de ventas y clientes, siendo mediada esta relación por la satisfacción de los clientes. Para Vinuesa (2007) y Yoo & Park (2007), la satisfacción del cliente, también es un factor intermedio entre la calidad y los resultados financieros.

Tal y como se ha comentado, a la hora de analizar la relación existente entre la calidad percibida y la satisfacción, las expectativas de los clientes juegan un papel clave. Anderson & Sullivan (1993) desarrollaron un modelo para vincular explícitamente los antecedentes y las consecuencias de la satisfacción del cliente. Para ello, analizaron una muestra de 22300 clientes de los principales productos y servicios en Suecia, encontrando que la calidad que está a la altura de las expectativas de los clientes tiene un mayor impacto en la satisfacción y en las intenciones de compra que aquella que excede dichas expectativas. Anderson et al. (1994), siguiendo en el mercado sueco, desarrollaron un estudio en el que analizaron como las expectativas, la calidad y el precio pueden afectar a la satisfacción del cliente, concluyendo entre otras cosas, que existe un impacto positivo de la calidad percibida en la satisfacción de los clientes. También para Babakus et al. (2004) la calidad percibida es un antecedente de la satisfacción de los clientes.

Otros autores que han analizado esta relación han sido Negi & Ketema (2013) que señalan la satisfacción del cliente como un atributo de la calidad percibida, concluyendo, por tanto, que existe relación entre ambas variables. Por su parte, Elasri et al. (2015) hablan de 5 dimensiones que influyen en la satisfacción de los clientes: la calidad, los recursos humanos, la comunicación, el entorno social y la relación calidad-precio. Finalmente Kao & Lin (2016)

desarrollan un estudio sobre los usuarios de banca on-line, y concluyen que la calidad percibida, formada a través de la interacción con el servicio de banca en línea afecta positivamente a la confianza del cliente y a la satisfacción del mismo.

Si se tiene en cuenta el concepto de calidad percibida propuesto por Zeithaml (1988) "juicio del consumidor sobre un producto como superior o excelente" (p. 3), y el concepto de satisfacción del cliente propuesto por Gupta & Zeithaml (2006) "opinión del cliente sobre que un producto o servicio cumple o no cumple sus expectativas" (p. 720), se puede pensar que el hecho de que el consumidor considere el producto como superior o excelente, facilitará su satisfacción. Para Suchánek, Richter & Králová (2014), el grado en el que se cumplen los requisitos del cliente determina su satisfacción y el grado de satisfacerlas se convierte en el grado de calidad de los productos. Siguiendo este orden de ideas, se plantea la siguiente proposición:

P1a: La calidad percibida influye directa y positivamente en la satisfacción de los clientes.

2.1.2 Calidad Percibida y Valor de Marca

Continuando con la relación entre la calidad percibida y el valor de marca, se puede afirmar que la calidad percibida es concebida como uno de los factores principales en la creación de valor de marca, siendo una de las dimensiones o componentes de dicho activo (Aaker, 1991; Kim & Kim, 2005; Erenkol & Duygun, 2010; Buil et al. 2013; Severi & Ling, 2013; Washington et al., 2015). Además la calidad percibida genera valor para los consumidores proporcionándoles una razón para comprar y una diferenciación de la marca con respecto a sus competidores (Pappu et al. 2005; Lee et al. 2010; Loureiro, 2013).

Sin embargo, no hay que perder de vista que no todos los estudios concluyen una relación directa entre ambas variables. Los resultados de varias investigaciones no han permitido confirmar que exista relación directa entre la calidad percibida y el valor de marca (Kimpakorn & Tocquer, 2010; Dib & Alhaddad, 2014; Subramaniam et al., 2014). Subramaniam et al. (2014) analizan el efecto de la lealtad, la imagen y la calidad percibida sobre el valor de marca. Sus resultados muestran que mientras la lealtad y la imagen de marca producen una influencia positiva y significativa sobre el valor de marca, el efecto de la calidad percibida no se observa. Por su parte, Kimpakorn & Tocquer (2010) realizan un estudio centrado en el sector hotelero y determinan que la diferenciación y la confianza de marca son las dos variables que más influyen en el valor de marca. Sin embargo, no aprecian una relación entre la calidad percibida

y el valor de marca. Por último, Dib & Alhaddad (2014), desarrollan un modelo con cuatro dimensiones para definir el valor de marca: conciencia de marca, confianza de marca, calidad percibida y lealtad. Sus resultados muestran que mientras la conciencia de marca, la confianza de marca y la lealtad influyen en el valor de marca, la calidad percibida no lo hace.

En la línea de aquellos trabajos que encuentran una asociación entre la calidad percibida y la marca se encuentra el desarrollado por Aaker (1996). Para Aaker (1996) la calidad percibida está asociada a la marca, siendo un activo de la misma debido a varias razones:

- Es la única dimensión del valor de marca que tiene relación directa con el desempeño financiero.
- Es normalmente, el mayor o principal empuje estratégico para el negocio.
- Se vincula a otros aspectos de cómo la marca es percibida.

Son muchos los trabajos que se refieren a la calidad percibida como precursor del valor de marca. Por ejemplo, según Yoo, Donthu & Lee (2000), el valor de marca proporciona una ventaja competitiva para las Organizaciones y para crearlo se deben aumentar la calidad percibida, la lealtad hacia la marca y el conocimiento de la marca, a través de adecuadas estrategias de marketing. Otros autores como Kim & Kim (2004) concluyen que un fuerte valor de marca significa que los clientes tienen una alta conciencia de marca, mantienen una imagen de marca favorable, perciben que la marca es de alta calidad y son leales a la marca. Kim & Kim (2005) consideran que aspectos como la lealtad, la percepción de calidad y la imagen de la marca, son precursores del valor de marca, desde el punto de vista del consumidor. Erenkol & Duygun (2010) analizan los distintos componentes del valor de marca, recogiendo, entre otras cosas, que la calidad percibida crea motivos para comprar, diferenciación, hace posible el aumento de precios y permite extender la marca. Otro trabajo en la misma línea fue desarrollado por Hanzaee & Asadollahi (2012), quiénes centrándose en el mercado de ropa deportiva, concluyen una relación positiva y significativa entre la calidad percibida y el valor de marca. Para Chang & Chen (2013) la calidad percibida y la conciencia de marca son antecedentes del valor de marca cuando se habla de marketing verde. También para Buil et al. (2013) la calidad percibida puede ser considerada precursora del valor de marca. Estos autores desarrollaron un modelo de medición del valor de marca a través de distintas variables como la calidad percibida, la notoriedad, las asociaciones y la lealtad. Señalan estas variables como precursoras del valor de marca, pudiendo actuar sobre las mismas para modificar dicho valor. Por último, Severi & Ling (2013) destacan la capacidad mediadora de la calidad percibida en la relación entre la imagen de marca y el valor de marca.

Fundamentalmente, en la literatura existen dos perspectivas de análisis del valor de marca. Severi & Ling (2013) identifican la perspectiva financiera que implica evaluar el valor de marca de acuerdo al valor de mercado de los activos de la empresa; y la perspectiva del consumidor que evalúa dicho valor de marca de acuerdo a la reacción del consumidor al nombre de la marca. Centrando el estudio en la perspectiva del consumidor, y recordando la definición de calidad percibida dada por Zeithaml (1988) "juicio del consumidor sobre un producto como superior o excelente" (p. 3), se puede pensar que si un consumidor considera un producto o una marca como superior o excelente, su reacción ante dicho producto o marca será positiva. Según Calvo & Montes (2012) "una elevada calidad percibida tiene lugar cuando los consumidores reconocen la diferenciación y superioridad de una marca en relación a otras marcas competidoras. Esta calidad percibida influirá en sus decisiones de compra y en su elección de marca, escogiendo aquellas en las que se percibe una mayor calidad" (p. 7). Siguiendo este orden de ideas, se plantea la siguiente proposición:

P1b: La calidad percibida influye directa y positivamente en el valor de marca.

2.1.3 Calidad Percibida y Legitimidad

La relación que existe entre la calidad percibida y los resultados económicos de las Organizaciones se ha estudiado ampliamente, sin embargo, no ocurre lo mismo cuando se analiza la literatura existente sobre la relación entre la calidad percibida y los resultados sociales, medidos a través de la legitimidad. Para poder determinar la relación existente entre la calidad percibida y la legitimidad se analizan los dos conceptos.

Fue ya en los años 80 cuando Garvin (1984), en su definición del concepto de calidad, uno de los enfoques que utiliza, es el de calidad como cumplimiento de las expectativas de los clientes. Esta idea fue refundada años después por Moreno-Luzón et al. (2001) y Camisón et al. (2007). En este enfoque se mide la calidad en base a la satisfacción o superación de las expectativas de dichos clientes. Parece claro que la calidad ayuda a las Organizaciones a ganar una ventaja competitiva, siempre y cuando los productos y/o servicios cumplan con las expectativas de los clientes (Forker et al., 1996). De hecho, una de las definiciones más extendidas del concepto de calidad percibida, es, como ya se comentó, la proporcionada por Zeithmal "La calidad percibida es el juicio que el consumidor tiene sobre que un producto es superior o excelente" (1988, p.3), que también considera al consumidor como una pieza clave cuando se habla de este activo. La calidad percibida genera por tanto valor para los consumidores (Pappu et al., 2005).

Si se analiza el concepto de legitimidad, una de las fuentes de legitimidad que aparecen a lo largo de la bibliografía es la sociedad en general (Díez-Martín et al., 2014). Para Shepherd & Zacharakis (2003) una de las claves para entender la supervivencia de las nuevas empresas es investigar las percepciones de legitimidad de los consumidores. En esta línea, Suchman (1995) señala que una de las maneras de aumentar la legitimidad organizativa es adoptando técnicas socialmente aceptadas, que incluyen el cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas. Por tanto, si se aumenta la calidad percibida, dando cumplimiento a dichas expectativas, aumentará la legitimidad.

Cabe resaltar en este punto la subjetividad implícita en ambos conceptos (Zeithmal, 1988; Suchman, 1995; Ruef & Scott, 1998; Hyun & Kim, 2011; Severi & Ling, 2013; Wu & Jang, 2013). Ambos activos serán función de los "ojos de los observadores" (Garvin, 1984; Ruef & Scott, 1998; Santana, 2012).

Analizando también las distintas dimensiones de la legitimidad propuestas por Suchman (1995) desde el punto de vista de la gestión de calidad, teniendo en cuenta la subjetividad que se acaba de comentar, se observa que ambos conceptos, calidad y legitimidad, están relacionados, tal y como se recoge a continuación.

La legitimidad pragmática implica que la Organización tiene los mismos objetivos que sus partes interesadas (Suchman, 1995). Las Organizaciones, por tanto, buscarán dar cumplimiento a los objetivos de sus partes interesadas, para lograr legitimidad. Para Cruz-Suárez, Díez-Martín, Blanco-González & Prado-Román "las Organizaciones no son elementos pasivos en el proceso de legitimación, sino que podrían trabajar activamente para influenciar y manipular las percepciones de su entorno" (2014b, p. 20). Por tanto, según Lettieri & Lamberti (2011) se busca la manera más sencilla de satisfacer las necesidades de los grupos de interés. "Ganar legitimidad implica acciones generalizadas para alinear procesos, prácticas y comportamientos a lo que requieren las partes interesadas" (Lettieri & Lamberti, 2011, p. 473).

Además, siguiendo la teoría institucional, las Organizaciones pueden mejorar su legitimidad y obtener un mejor acceso a los recursos externos demostrando su deseabilidad y conveniencia y conforme a las creencias existentes, demandas y expectativas de sus entornos (Suchman, 1995; Zimmerman & Zeitz, 2002; Scott, 2014). Siguiendo este orden de ideas, si los grupos de interés sienten que un producto es superior o excelente, la calidad percibida por los mismos

aumentará, y sus expectativas se verán satisfechas. En conclusión, teniendo en cuenta a Cruz-Suárez et al. (2014b) y la teoría institucional, si la Organización trabaja para aumentar la calidad percibida, podrá influenciar la percepción de sus partes interesadas, y aumentar la legitimidad, haciendo que las mismas perciban que los objetivos de la Organización, son los que ellos buscan.

La legitimidad moral, por su parte, se puede definir como que la Organización hace lo que tiene que hacer (Suchman, 1995). En este sentido, según Lettieri & Lamberti (2011), una empresa ganará legitimidad moral cuando desarrolle algún atributo que las partes interesadas consideren deseable. Cabe en este punto preguntarse, qué es lo que busca la sociedad hoy en día en una Organización. Distintos autores señalan el desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como una estrategia para aumentar la legitimidad (por ejemplo Díez-Martín et al., 2014 o Alakent & Ozer, 2014). De hecho, Bronn & Vidaver-Cohen (2011), recogen que el número de empresas que desarrollan iniciativas de legitimidad, como las prácticas de RSC, es cada vez mayor, pues existe una creencia clara de que estas iniciativas son una fuente de ventaja competitiva, que permite, entre otras cosas, satisfacer a las partes interesadas. También los autores Bhattacharya & Sen (2004) consideran que la RSC tiene una influencia positiva en la evaluación que hacen los consumidores sobre la empresa y sus productos. Es decir, si la evaluación de los consumidores sobre una empresa y sus productos mejora, aumentando la calidad percibida por los mismos, la legitimidad de la Organización también aumentará.

Por último, la legitimidad cognitiva se asocia al desarrollo de métodos, prácticas, ideas, etc. aceptadas por profesionales y científicos del sector (Suchman, 1995). Si se piensa en la gestión de la calidad en una Organización, se puede hablar de las prácticas de TQM (Gestión de la Calidad Total) o la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 para aumentar la legitimidad de las Organizaciones (Staw & Epstein, 2000; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013; Díez-Martín et al., 2013a). Tal y como recogen Nagy & Kacmar (2013) en su estudio, demostrar la calidad y la excelencia de las personas, los procesos y los productos relacionados con una nueva empresa, puede ayudar a la misma a alcanzar legitimidad cognitiva.

Teniendo en cuenta todo lo que se acaba de comentar, se plantea la tercera proposición del trabajo:

P1c: La calidad percibida influye directa y positivamente en la legitimidad.

2.1.4 Calidad Percibida y Valor de Mercado

Cuando los aspectos estratégicos de la calidad fueron reconocidos en 1970 y 1980, los altos directivos comenzaron a vincular la calidad con el desempeño de las Organizaciones y a incluir la misma en sus estrategias de negocio en busca de una ventaja competitiva (Cho & Pucik, 2005). En este sentido, Forker et al. (1996) señalan que la calidad es un "pre-requisito" para el éxito en el mercado.

No todos los autores concluyen que la relación entre la calidad y el desempeño financiero es significativa. Por ejemplo, según Adam et al. (1997), el enfoque de mejora de calidad tiene un impacto débil en el desempeño financiero. Señalan que esto puede ser debido a que cuando la calidad se mejora, no sólo existe un impacto sobre el desempeño, sino sobre otras muchas variables.

En esta misma línea se encuentra el trabajo de Cho & Pucik (2005), que concluye que la calidad por sí sola no es suficiente para crear un alto crecimiento, sino que esta relación está influenciada por la capacidad de innovación. Estos autores identifican tres principales estudios empíricos en la literatura para analizar la relación entre la calidad y el desempeño de las Organizaciones. En unos se observa una relación directa entre ambos activos y en otros no, tal y como se resume a continuación. En primer lugar hablan de aquellos estudios empíricos que utilizan la base de datos *Profit Impact of Marketing Strategies* (PIMS). La mayor parte de estos estudios señalan que una mayor calidad se asocia a un mayor ROI (por ejemplo, Schoeffler et al. 1974; Phillips et al., 1983; Buzzell & Gale, 1987), sin embargo, Wagner (1984) no obtiene resultados concluyentes. El segundo grupo hace referencia a los estudios que utilizan el *American Customer Index* (ACSI), desarrollado por Fornell et al. (1996), y que establece la relación existente entre las expectativas de los clientes, la calidad percibida, el valor percibido, la satisfacción de los clientes, las quejas y la lealtad. Ittner & Lacker (1996) encontraron una relación positiva entre estas variables y las medidas financieras. Por último, estarían los estudios que examinan la calidad percibida a partir de datos obtenidos en la base *EquiTrend Quality Assessment Database* (EQA), como el desarrollado por ejemplo por Aaker & Jacobson (1994), que encontraron una relación positiva entre el retorno de las acciones y la calidad percibida del producto, que implica que la calidad percibida está positivamente relacionada con las medidas de rendimiento económico de una empresa.

Uno de los estudios que sí concluye una relación positiva entre la calidad percibida y el retorno de mercado es el llevado a cabo por McGuire et al. (1990). Sin embargo, observan que son las medidas financieras, en este caso del riesgo y el retorno, las que influyen en la percepción de calidad de la empresa. Es decir, señalan las medidas financieras como precursoras de la calidad percibida y no al contrario.

También existen investigaciones que hablan de la calidad percibida como precursora del desempeño de las Organizaciones. En este sentido, Ghobadian et al. (1994) realizan un estudio centrado en los servicios y señalan que, a largo plazo, el factor más importante que afecta al desempeño de las Organizaciones es la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, en relación con sus competidores. Para estos autores, las empresas con altos niveles de calidad percibida en sus productos y servicios tienen un mayor valor de mercado, mayor retorno de inversiones y mayor rotación de activos. De la misma manera, cabe señalar los resultados de Forker et al. (1996), que centrándose en la industria del mueble, realizan un estudio buscando la relación entre las distintas dimensiones de calidad (entre las que engloban la reputación y la imagen, para hablar de calidad percibida) y el desempeño empresarial. Señalan que las dimensiones de calidad (especialmente el diseño de calidad, el diseño de innovación y la mejora de los productos) están altamente relacionadas con dicho desempeño. Concluyen también que la reputación de la empresa es clave y, por lo tanto, la representación más adecuada cuando se habla de "calidad percibida".

Llegado a este punto y siguiendo la idea recogida por Agarwal et al. “una buena gestión aumenta el valor de la Organización: las empresas bien gestionadas poseen una mayor rentabilidad, son capaces de desarrollar un desempeño operacional superior durante más tiempo y son mejor valoradas en el mercado” (2011, p.22), se hace imprescindible aclarar si la calidad percibida se encuentra entre esos activos intangibles que proporcionan una ventaja competitiva, ya que mediante su creación y explotación, las empresas podrán impulsar los mercados, en lugar de ser impulsados por ellos (Schwaiger, 2004) y si la percepción de la calidad de una empresa se constituye, tal y como señala McGuire et al. (1990), como una variable importante para explicar o predecir el desempeño financiero de las Organizaciones, de ahí la importancia de su análisis.

En vista de que a lo largo de la literatura no queda clara cuál es la relación que existe entre la calidad percibida y el desempeño financiero, y teniendo en cuenta la importancia señalada por Schwaiger (2004) y Agarwal et al. (2011) sobre la gestión de las Organizaciones y sus activos intangibles, se considera importante determinar si la calidad percibida puede constituirse o no como uno de los activos intangibles a gestionar por la Organización, al estar relacionada con el desempeño financiero de las misma. Por ello se plantea la siguiente proposición:

P1d: La calidad percibida influye directa y positivamente en el valor de mercado de las Organizaciones.

2.1.5 Satisfacción del Cliente y Valor de Marca

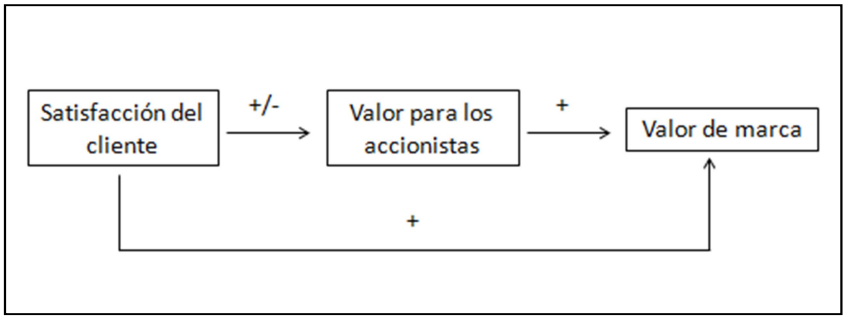
La literatura que analiza la relación entre la satisfacción de los clientes y el valor de marca de las empresas no es muy extensa. No obstante, Aaker, ya en el año 1996, señalaba dentro de su "*Brand Equity Ten*", el aumento de la satisfacción de los clientes, como fuente para crear valor en el consumidor.

Varios años después, Pappu & Quester (2006) examinan la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de marca en una muestra de comerciantes al por menor, concluyendo que existe una relación positiva entre ambos. También Ha, Janda & Muthaly (2010) estudian el desarrollo del valor de marca mediante la evaluación de la influencia de las asociaciones de marca, la calidad percibida, la satisfacción del cliente y la lealtad de marca. Una de las conclusiones de su estudio es que la satisfacción del cliente es un antecedente del valor de marca. Ese mismo año, Biedenbach & Marrell (2010) desarrollan un estudio que analiza el impacto de la experiencia del consumidor en el valor de marca de los servicios, evaluando este valor a través de los efectos en la conciencia de marca, las asociaciones de marca, la calidad percibida y la lealtad a la marcan. Concluyen que la experiencia del consumidor tiene un efecto positivo en las cuatro dimensiones del valor de marca.

Otro de los trabajos que analiza la relación entre ambos activos fue desarrollado por Torres & Tribó (2011), quienes señalan que la satisfacción del cliente puede tener un efecto positivo en el valor de marca, excepto cuando los directivos muestran una orientación excesiva al cliente, donde el efecto es negativo al disminuir el valor para los accionistas (los directivos se centran en los clientes y olvidan el resto de partes interesadas). Es por ello que a la hora de buscar un aumento en el valor de marca, las empresas no deben centrarse únicamente en el cliente y su

satisfacción, sino que es fundamental tener también en cuenta otras partes interesadas como los accionistas para poder observar dicha relación, tal y como se muestra en la figura 2.1

Figura 2.1. Relación Satisfacción-Valor de Marca



Fuente: Torres & Tribó (2011, p. 1092)

Otros autores analizan el efecto de la satisfacción del cliente sobre algunos de los componentes del valor de marca, como la lealtad. Por ejemplo, Apaolaza & Hartmann (2009), Velázquez & Contrí (2011) o Al-Msallam (2015), recogen que existe un consenso generalizado acerca de que la satisfacción tiene una influencia positiva en la lealtad del cliente. Sin embargo existen algunas voces discordantes. Para Kumar et al. (2013) la satisfacción del cliente por sí sola no es suficiente para explicar la lealtad. Biedenbach et al. (2015) señalan que la satisfacción no sólo tiene un efecto directo y positivo en la lealtad hacia la marca, sino también en otras dimensiones como las asociaciones de marca y la calidad percibida. Dimyati (2015) se centra en otro de los componentes del valor de marca, la confianza en la marca, y concluye que la satisfacción del cliente afecta significativa y positivamente a dicha confianza.

Nam, Ekinci & Whyatt (2011), buscan el efecto mediador de la satisfacción del cliente en la relación entre el valor de marca (desde la perspectiva del consumidor) y la lealtad hacia la marca. Identifican que la satisfacción del cliente media parcialmente en dicha relación. Huang, Yen, Liu, & Huang (2014) estudian la relación contraria y señalan que el valor de marca tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción del cliente.

En este trabajo se seguirá la idea más extendida en la literatura que recoge la satisfacción del cliente como precursor del valor de marca. Para Hsu (2012) los clientes tienden a estar más satisfechos con compañías que son socialmente responsables, percibiendo estas compañías como más favorables en términos de reputación y valor de marca. Un cliente estará satisfecho si se cumplen o superan sus expectativas. Por tanto, si una Organización consigue cumplir o superar dichas expectativas, conseguirá la satisfacción de sus clientes y que la reacción de los mismos al nombre de la marca sea positiva, aumentando por tanto el valor de marca. Es por ello que se plantea la siguiente proposición:

P2a. La satisfacción del cliente influye directa y positivamente en el valor de marca.

2.1.6 Satisfacción del Cliente y Legitimidad

Si se realiza una revisión bibliográfica sobre la relación existente entre la satisfacción del cliente y la legitimidad, los trabajos que analizan de manera directa esta relación son escasos. Lo que sí se ha encontrado en dicha revisión son estudios que analizan la relación entre la legitimidad y los clientes de las Organizaciones. Por ejemplo, autores como Choi & Shepherd (2005) analizan la supervivencia de las empresas nuevas, teniendo en cuenta factores como la legitimidad cognitiva, puesto que es especialmente importante para este tipo de empresas, y los clientes. En este mismo sentido, Pollack, Rutherford & Nagy (2012) señalan que una de las claves a tener en cuenta cuando se habla de legitimidad es que se trata de un proceso impulsado por las partes interesadas, entre las que se encontrarán los clientes. Shepherd & Zacharakis (2003) concluyen que un aspecto básico para entender la supervivencia de las nuevas empresas es investigar las percepciones de legitimidad de los consumidores. La presión ejercida por las partes interesadas sobre la Organización será uno de los motivos por los que las mismas buscarán su institucionalización y desarrollarán estrategias que les permitan conseguirla, consiguiendo de esta manera legitimidad (Cruz-Suárez et al., 2014a). La legitimidad existe en los ojos del observador (Zimmerman & Zeitz, 2002, p.416).

Según Beddewela & Fairbrass (2016), las Organizaciones pueden adoptar dos estrategias para ganar legitimidad: aceptar pasivamente las presiones isomórficas o participar activamente en la gestión de esas presiones mediante la adopción de estrategias de búsqueda de legitimidad. Según estos autores las Organizaciones no sólo pueden conformarse con el cumplimiento de las presiones si quieren ganar legitimidad y mantenerse en el mercado, necesitan desarrollar actividades de RSC para construir su legitimidad. En este sentido, existen estudios previos que analizan la relación entre las iniciativas para aumentar la legitimidad organizacional, como la

RSC, y la satisfacción del cliente. Brown & Dacin (1997) señalan que estas iniciativas pueden aumentar la satisfacción. Para otros autores, como Luo & Bhattacharya (2006), la RSC no siempre tiene un efecto positivo en la satisfacción, sobre todo en Organizaciones con baja capacidad de innovación.

Uno de los estudios que analiza la relación entre la satisfacción del cliente y la legitimidad es el de Nagy & Kacmar (2013). Estos autores indican que, ante la falta de políticas establecidas, relacionadas con el producto y servicio, para dichas empresas, el aumento de los niveles de legitimidad cognitiva percibida se basará en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Es decir, si aumenta dicha satisfacción, aumentará la legitimidad.

Si se tiene en cuenta el trabajo desarrollado por Zimmerman & Zeith (2002), en el que definen la legitimidad como un juicio social de aceptación, conveniencia y deseabilidad que permite a las Organizaciones acceder a otros recursos necesarios para sobrevivir y crecer, se puede pensar que una Organización para conseguir dicha aceptación, conveniencia y deseabilidad por parte de sus clientes debe lograr su satisfacción. Satisfacer las expectativas de los clientes y sus necesidades es una manera de obtener aceptación y reconocimiento (Nagy & Kacmar, 2013). En ese sentido Fisher et al. (2016) establecen que las nuevas empresas necesitan ser percibidas como legítimas, para lo que necesitarán conocer las expectativas de sus distintas partes interesadas, incluyendo los clientes. Por tanto, considerando que un cliente estará satisfecho si se cumplen o se superan sus expectativas, si una Organización consigue satisfacer las expectativas de sus clientes, logrará que su actividad sea deseable, correcta y apropiada para los mismos, es decir, logrará legitimidad. Se plantea la siguiente proposición, siguiendo este orden de ideas:

P2b: La satisfacción del cliente influye directa y positivamente en la legitimidad.

2.1.7 Satisfacción del Cliente y Valor de Mercado

Si se analiza la relación existente entre la satisfacción de los clientes y el desempeño financiero, la mayor parte de los trabajos desarrollados en esta materia, buscan vincular ambas variables de manera directa. El nivel de satisfacción del cliente puede determinar la capacidad de una empresa para sobrevivir en un largo plazo y para obtener beneficios, pero ello no significa que las empresas sólo deban centrarse en la satisfacción de sus clientes (Dimyati, 2015), es decir, no es la única variable que afecta al desempeño de las Organizaciones.

Siguiendo la idea de Dimyati (2015) cabe destacar que no todos los autores encuentran una relación positiva entre la satisfacción del cliente y el desempeño financiero. Por ejemplo, unos autores que encontraron una relación insignificante o incluso negativa entre ambas variables fueron Ittner & Larcker (1998), que resaltan en su trabajo que la satisfacción del cliente lleva asociados unos costes. Para Bernhardt et al. (2000) o Keiningham et al. (2014), aunque el impacto de un aumento de la satisfacción del cliente sobre los beneficios no es relevante a corto plazo, sí que es muy positivo a largo plazo. Banker & Mashruwala (2007) centran su estudio en una muestra de tiendas urbanas, concluyendo que para una muestra general, solo la satisfacción de los empleados afecta al desempeño financiero. Sin embargo, al examinar los resultados en dos submuestras de tiendas en función de su entorno competitivo, tanto la satisfacción de los empleados, como la del cliente se asocian con beneficios futuros en tiendas situadas en entornos de alta competencia, pero no en tiendas situadas en entornos con menos competencia. Es decir, la competencia es una variable moderadora de la relación entre la satisfacción de los clientes y el desempeño de las Organizaciones. Por último, un estudio desarrollado por Keisidou et al. (2013) en el sector de la banca griego, señala que ni la satisfacción de los clientes, ni la lealtad tienen un impacto significativo en el desempeño financiero de los bancos.

También se debe considerar las conclusiones de algunos autores como Bernhardt et al. (2000), que indican que puede haber muchos factores que enmascaren la relación real entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Exponen el caso de una Organización que decide aumentar la satisfacción de sus clientes, pero para lograrlo realiza una gran inversión. El resultado sería un aumento en la satisfacción, pero una reducción de los beneficios. También puede ocurrir que la Organización tome medidas de reducción de costes internos que harán a la empresa más rentable sin necesidad de que sus clientes estén satisfechos.

No obstante, son muchos los estudios que concluyen que existe un vínculo directo entre la satisfacción de los clientes y el desempeño financiero de una Organización. Anderson & Mittal (2000) señalan una relación positiva y significativa entre la satisfacción del cliente y los beneficios de la Organización, aunque indican que esta relación es asimétrica y no lineal. Para Agus & Abdullah (2000) las prácticas de TQM pueden mejorar la satisfacción de los clientes, que a su vez, es uno de los factores que influye significativamente en el desempeño. Dentro de los autores que concluyen una relación positiva entre la satisfacción y la rentabilidad también se encuentran Zeithaml (2000) y Rust et al. (2002), que señalan un efecto positivo de la

satisfacción del cliente en medidas del rendimiento financiero como ROI y ROA. O´Sullivan & McCallig (2012), por su parte, analizaron la relación entre la satisfacción de los clientes, las ganancias y el valor de la empresa, concluyendo que existe un impacto positivo de la satisfacción del cliente en el valor de la empresa y además que la relación entre ganancias y valor de la empresa, se encuentra moderada por dicha satisfacción. Por último, Rizwan, Usman, Hussain, Shafiq, Rauf, & Ayaz (2013) señalan que una empresa podrá mejorar su desempeño y prosperar en el mercado si desarrolla, entre otros, la satisfacción de los clientes, pues es uno de los factores que determina la lealtad de los mismos, aunque no el único.

Otros trabajos, como los desarrollados por Chi & Gursoy (2009) y Manafi et al. (2011), analizan la relación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes y, de ambos, sobre el desempeño financiero de la industria hotelera. Los resultados muestran que la satisfacción de los clientes tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño financiero, mientras que la satisfacción de los empleados no tiene impacto significativo sobre el mismo. Concluyen también una relación indirecta entre la satisfacción de los empleados y el desempeño, mediada por la satisfacción del cliente. Además Manafi et al. (2011) establecen que la satisfacción del cliente está relacionada con el beneficio neto.

Yu et al. (2013), introducen otra variable en su análisis, la integración del cliente, y señalan que la satisfacción de los clientes está significativa y positivamente relacionada con el desempeño financiero y media la relación entre la integración del cliente y dicho desempeño. Por último, Kim & Sun (2013), muestran que la satisfacción del cliente tiene un impacto sobre el margen de beneficios, el ROA, el ROE y el valor añadido de mercado. Además recogen algunos de los principales trabajos que buscan una relación entre la satisfacción del cliente y el desempeño financiero, dividiendo éste en dos categorías: rentabilidad y valor de mercado.

En cuanto a los autores que analizan el desempeño financiero, como valor de mercado, y su relación con la satisfacción del cliente, aparecen Gruca & Rego (2005) y Fornell et al. (2006) que sostienen que la satisfacción del cliente aumenta el valor para los accionistas al aumentar el flujo de efectivo y disminuir su imprevisibilidad. Aksoy et al. (2008) muestran la habilidad de la satisfacción del cliente para predecir los flujos de efectivo futuros, el rendimiento de las acciones, la medida financiera a largo plazo y el valor para los accionistas. Anderson et al. (2004) y Schneider et al. (2009) asocian el nivel de satisfacción del cliente con índices financieros de mercado como Tobin´s q y el valor contable de mercado, mientras que Basuroy

et al. (2014) señalan que las estrategias que aumentan la satisfacción del cliente, aumentan el beneficio, en términos de valor de la empresa. Por último, para Peng et al. (2015) la satisfacción del cliente es un activo intangible que genera retornos anormales positivos.

Esta falta de consenso que denota el análisis de la literatura existente deriva, para Foster & Gupta (1997) y Kim & Sun (2013), de la influencia que pueden tener sobre los resultados las preguntas planteadas a los consumidores cuando se utilizan cuestionarios para valorar su satisfacción.

Partiendo de nuevo de la idea de Dimyati (2015) sobre la importancia de la satisfacción del cliente a la hora de determinar la capacidad de una empresa para sobrevivir y obtener beneficios, se considera importante intentar aclarar la relación entre dicho activo y el valor de mercado. Es por ello que se plantea la siguiente proposición:

P2c: La satisfacción del cliente influye directa y positivamente en el valor de mercado.

2.1.8 Valor de Marca y Legitimidad

Analizando el trabajo de Aaker (1991), que menciona cinco dimensiones del valor de marca: lealtad hacia la marca, notoriedad, calidad percibida, asociaciones de la marca y otros activos vinculados a la marca, cabría preguntarse si dentro de esos “otros activos” se podría englobar la legitimidad. No obstante, a lo largo de la literatura no se encuentran muchos estudios académicos que relacionen el valor de marca y la legitimidad, y los que hay son bastante recientes.

Por ejemplo, Tao & Xie (2010) se centran en la penetración de las marcas extranjeras en el mercado chino y concluyen que la legitimidad de la marca es una clave para mejorar la adecuación y la aceptación de dicha marca en la sociedad china y aumentar el valor de marca, es decir, en este caso los autores ven la legitimidad como precursora del valor de marca.

Es en el año 2014 cuando aparecen dos estudios donde se analiza la relación entre ambos activos, considerando el valor de marca como precursor de la legitimidad. Czinkota et al. (2014) realizan un estudio sobre la importancia de la legitimidad, la reputación y la gestión de la marca para la sostenibilidad y ventaja competitiva de las empresas. Entre sus resultados

plantean la legitimidad como un efecto de una adecuada gestión de la marca por parte de la Organización. Liu et al. (2014) concluyen que cuando se habla de la marca de una Organización y su gestión, para lograr legitimidad, hay que alinear los significados socioculturales de la marca con sus audiencias.

Por un lado, desde la perspectiva del consumidor, según Keller (2001), el poder de una marca se relaciona con lo que el consumidor ha aprendido, sentido, visto y oído sobre la marca a lo largo del tiempo. Por otro lado, Zimmerman & Zeith (2002) definen la legitimidad como un juicio social de aceptación, conveniencia y deseabilidad que permite a las Organizaciones acceder a otros recursos necesarios para sobrevivir y crecer. Si se relacionan ambos conceptos, se establece que el hecho de que un consumidor haya aprendido, sentido, visto y oído cosas positivas sobre una determinada marca, puede crear en el mismo un juicio de aceptación, conveniencia y deseabilidad hacia dicha marca, aumentando de esta manera su legitimidad.

En este sentido, Knowles (citado en Staudt, Shao, Dubinsky & Wilson, 2014) sostiene que desde el punto de vista del marketing el valor de marca influencia actitudes y comportamientos de los consumidores, mejorando varias métricas de rendimiento de la empresa. Otros autores como Huang & Sarigollu (2014), Makasi et al. (2014), Zamanimoghadam et al. (2014) o Gupta (2015), además han analizado el efecto que tienen las acciones de marketing y publicidad sobre el valor de marca. Cruz-Suárez et al. (2014b) establecen que las Organizaciones pueden trabajar activamente para influenciar y manipular las percepciones del entorno. Por tanto, se afirma que si se aumenta el valor de marca, a través por ejemplo de las acciones de marketing o publicidad, se puede influenciar la percepción de los consumidores y, por tanto, aumentar la legitimidad. Siguiendo este orden de ideas se plantea la siguiente proposición:

P3a: El valor de marca influye directa y positivamente sobre la legitimidad.

2.1.9 Valor de Marca y Valor de Mercado

La relación que existe entre el valor de marca y el valor de mercado también es importante desde el punto de vista de la supervivencia de las empresas en el mercado. En este sentido, Aaker (2012) señala como bases de la competencia dos puntos. Por un lado, ganar la batalla “mi marca es mejor que tu marca” y, por otro, si cabe, más importante aún que el primero, conseguir relevancia de la marca. Hoy en día la mayor parte de los productos y servicios no

tienen diferencias entre ellos, por lo que la marca genera una diferencia significativa en el mercado (Zamanimoghadam et al., 2014).

A lo largo de la literatura se pueden encontrar distintos autores que analizan la relación entre el valor de marca y el desempeño financiero a través de las distintas dimensiones del valor de marca (Aaker & Jacobson, 2001; Baldauf et al., 2003; Kim et al., 2003; Kim & Kim, 2005; Mizik & Jacobson, 2008; Verbeeten & Vijn, 2010).

El trabajo de Yeung & Ramasamy (2008) recoge algunas de las investigaciones que buscan la relación entre el valor de marca y el desempeño financiero de las Organizaciones: Aaker & Joachimsthaler (1999), establecen la relación entre el valor de marca y el retorno de las acciones en las Organizaciones. Keller (2001) señala que el valor de marca tiene un impacto positivo en el desempeño empresarial a largo plazo, debido a que los productos y servicios con elevados niveles de valor de marca obtienen una mayor lealtad por parte de los consumidores, una mayor resistencia en los periodos de crisis, mayores márgenes de beneficios, una mayor respuesta al cambio en los precios y la concesión de licencias y oportunidades de extensión de la marca, entre otros. Baldauf et al. (2003) identifican la relación entre tres dimensiones del valor de marca (conocimiento de la marca, calidad percibida y lealtad hacia la marca) y tres medidas del desempeño (rentabilidad, rendimiento de mercado y valor del cliente). Los resultados indican una relación entre la calidad percibida, la lealtad a la marca y la conciencia de marca como antecedentes del desempeño, el valor del consumidor y la disposición a comprar.

De Mortanges & Van Riel (2003) analizan dos componentes del valor de marca (tamaño y fuerza) frente a tres medidas del valor para los accionistas (índice de retorno de acciones, ganancia por acción y valor contable de mercado). Otros autores que señalan una relación positiva entre el valor de marca y el desempeño financiero de las Organizaciones, a través del análisis de las dimensiones del valor de marca, lealtad a la marca, calidad percibida e imagen de la marca son Kim et al. (2003) y Kim & Kim (2005), centrándose en empresas del sector hotelero y cadenas de restaurantes. La conclusión parece clara para estos autores: un mayor valor de marca supone un mejor desempeño financiero en las Organizaciones.

Aaker & Jacobson (2001) tomando de base el mercado de la alta tecnología, caracterizado por una gran variabilidad que hace que la marca cobre especial importancia, desarrollaron un modelo que prueba la relación positiva entre la actitud hacia la marca y el rendimiento de las

acciones, a corto plazo, y el rendimiento financiero de las empresas, a largo plazo. Mizik & Jacobson (2008) estudian la diferenciación y su relación con el desempeño financiero, concluyendo una relación directa y positiva entre ambos. Verbeeten & Vijn (2010) analizan además de la diferenciación, la relevancia, la estima y el conocimiento de la marca, concluyendo que solo la primera tiene una relación directa y positiva con el desempeño financiero. Según Lo (2012) es aceptado que el valor de marca tiene una contribución significativa en el aumento de la rentabilidad y del valor para los inversores, lo que está directamente relacionado con el éxito de la Organización.

Cabe destacar también los estudios que señalan que una mala gestión de las marcas puede afectar negativamente a la rentabilidad de la empresa (Dawar & Pillutla, 2000).

Siguiendo este orden de ideas se plantea la siguiente proposición:

P3b: El valor de marca influye directa y positivamente en el valor de mercado.

2.1.10 Legitimidad y Valor de Mercado

Las Organizaciones necesitan algo más que recursos materiales e información técnica si quieren sobrevivir y prosperar en sus ambientes sociales. Necesitan aceptabilidad social y credibilidad, necesitan legitimidad (Scott, Ruef, Mendel & Caronna, 2000). Ya en los años 80, Singh, Tucker & House (1986) concluyen que la adquisición de legitimidad reduce significativamente el riesgo de fracaso o muerte de una Organización. Starr & McMillan (1990) señalan que para la creación de empresas es imprescindible asegurar la legitimidad y los recursos. Esta idea también es reflejada en el trabajo de Brown, Van der Wiele & Loughton (1998), que recogen la legitimidad como una condición imprescindible para que las Organizaciones puedan acceder tanto a recursos, como a mercados restringidos, y por tanto, para su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Es decir, la idea de que la legitimidad es fundamental para las empresas que quieran sobrevivir en el mercado no es nueva.

La legitimidad como un factor crítico de éxito y de supervivencia para las empresas ha seguido estudiándose a lo largo de los años (Tornikoski & Newbert, 2007; Díez-Martín et al., 2010a; Díez-Martín et al., 2014). Algunos autores van más allá y establecen que aquellas Organizaciones con mayor nivel de legitimidad se encontrarán en una situación más favorable para obtener mayores beneficios, aunque ésta no sea una condición de obligado cumplimiento (Díez-Martin et al., 2010a). Según Cruz-Suárez, Prado-Román & Prado-Román (2014c) las

Organizaciones con mayor legitimidad cognitiva tienen un mayor acceso a los recursos y mejores resultados organizativos.

Díez-Martin et al. (2010a) señalan que un nivel alto de legitimidad permite que Organizaciones que no obtienen grandes beneficios pero que realizan actividades deseables para la sociedad y conforme a los valores y normas socialmente establecidas, puedan sobrevivir y, con el tiempo, encontrarse en situación de alcanzar mayores beneficios, por ejemplo las Organizaciones jóvenes y de nueva creación. Por el contrario, aquellas Organizaciones que no se ajustan a las presiones del entorno cumpliendo las normas y valores socialmente establecidos no sobreviven (Zaheer, 1995). Cabe destacar en este sentido el trabajo de Scott (2014) quién señala que la importancia de la legitimidad se hace evidente cuando se pierde, lo que sugiere que no es un recurso específico, pero sí una condición fundamental para la existencia. Muchas empresas han fracasado, no por falta de recursos o por productos defectuosos, sino por una pérdida o deterioración de su legitimidad (Ahlstrom & Bruton, 2001; Chen et al., 2006). Una vez que la legitimidad de una empresa es cuestionada, la misma puede hacer poco o nada por revertir la situación (Lamin & Zaheer, 2012).

Dentro de este campo, las empresas de nueva creación y su asentamiento en el mercado es un tema que ha suscitado un enorme interés durante los años. Son varios los autores que ven en la legitimidad la clave para el desarrollo y mantenimiento de estas nuevas Organizaciones. Por ejemplo, Deeds et al. (2004) en un estudio sobre la penetración en el mercado de empresas tecnológicas en la industria emergente, analizan los dos tipos de legitimidad propuestos por Aldrich & Fiol (1994), legitimidad sociopolítica y legitimidad cognitiva, a nivel de empresa y a nivel de industria, concluyendo que ambas tienen una relación positiva significativa en el acceso a los recursos por parte de las Organizaciones. Higgins & Gulati (2006) relacionan la legitimidad con el rendimiento de las nuevas empresas a través del valor de las Ofertas Públicas de Valores (IPO). Para Tornikoski & Newbert (2007) la legitimidad puede proporcionar los medios por los que una Organización incipiente se convierta en una Organización operativa y Fisher et al. (2016) van más allá y señalan que las nuevas empresas necesitan legitimidad para adquirir recursos y crecer.

La edad de las Organizaciones al hablar de legitimidad, también ha sido analizada. Según Díez-Martín et al. (2014), si se estudian las diferencias entre Organizaciones maduras y más jóvenes, se observa que las jóvenes, tienen unos índices de fracaso mayores. Singh et al. (1986) explican este hecho señalando que este tipo de empresas tienen que aprender su nuevo rol como actor

social para poder dar cumplimiento a las exigencias del entorno y a la vez competir con las Organizaciones más maduras y ya asentadas en el mercado, que ya poseen un cierto grado de legitimidad.

Además otra de las ventajas que se ha otorgado a la legitimidad es que ayuda a las empresas extranjeras en la penetración a nuevos mercados. Alcántara et al. (2006) examinan cómo las empresas extranjeras pueden conseguir legitimidad, a través de la asociación interorganizacional con otras empresas, para conseguir penetrar en mercados locales en los que no tienen experiencia. La importancia de los vínculos institucionales, ha sido también puesta de manifiesto por Baum & Oliver (1991), que concluyen que las Organizaciones con vínculos institucionales tienen una ventaja de supervivencia que depende de las características de las Organizaciones que crean los lazos, y de su legitimidad.

La relación entre la legitimidad y el desempeño financiero se ha analizado de distintas maneras obteniendo resultados dispares. Deephouse (1996), centrándose en la banca comercial, analiza la relación entre el isomorfismo y la legitimidad, concluyendo que "*el isomorfismo legitima*". Sin embargo, no llega a una conclusión clara sobre la relación entre el desempeño de los bancos (medido a través del ROA) y la aprobación pública (como fuente de legitimidad).

Deephouse & Carter (2005), en un estudio sobre los conceptos de legitimidad y reputación centrado también en el sector de la banca comercial, además de clarificar la diferencia entre ambos términos, destacando que la legitimidad enfatiza la aceptación social que resulta de la adherencia a las normas y expectativas de la sociedad, mientras que la reputación enfatiza la comparación entre Organizaciones, identifican una relación directa y positiva entre el isomorfismo y la legitimidad, mientras que la relación entre la reputación y la legitimidad, no es directa. Además, recogen que un aumento del rendimiento financiero del banco, aumenta la reputación, pero no la legitimidad de los bancos de alto rendimiento.

Díez-Martín et al. (2014) concluyen que existe una relación directa y positiva entre la legitimidad y los resultados empresariales, medidos a través del valor de mercado, en una muestra de empresas españolas incluidas en el ranking Fortune World's Most Admired Companies (FAMAC) durante el año 2012. Además para estos autores, la responsabilidad social corporativa (RSC), juega un papel fundamental cuando se habla de fuentes de legitimidad. Sin embargo, Luo & Bhattacharya (2006) no opinan lo mismo. Siguiendo la teoría de señales competitivas, proponen que a pesar de que la RSC puede ayudar a las Organizaciones a

conseguir legitimidad institucional, las empresas que son menos innovadoras en la obtención de las necesidades de sus clientes, pueden enviar una señal negativa sobre la elección de una estrategia empresarial incorrecta, degradando su legitimidad y obteniendo como resultado una disminución del valor del mercado.

Otros autores han buscado la relación entre la legitimidad y el rendimiento empresarial de la Organización, analizando distintas variables. Zuckerman (2000) analiza dicha relación a través del precio de las acciones, mientras que Bansal & Clelland (2004) relacionan la variación del precio de las acciones con la legitimidad ambiental de la empresa, buscando la relación entre la legitimidad y el rendimiento a través del riesgo del mercado de valores.

Por último, el apoyo de los grupos de interés también se ha tenido en cuenta al analizar la relación entre la legitimidad y el rendimiento empresarial (Choi & Shepherd, 2005). Para estos autores, el soporte de las partes interesadas es crítico para el desempeño organizacional, concluyendo que dicho apoyo es mayor para aquellas Organizaciones más antiguas, que poseen legitimidad, son confiables, responsables y estratégicamente flexibles.

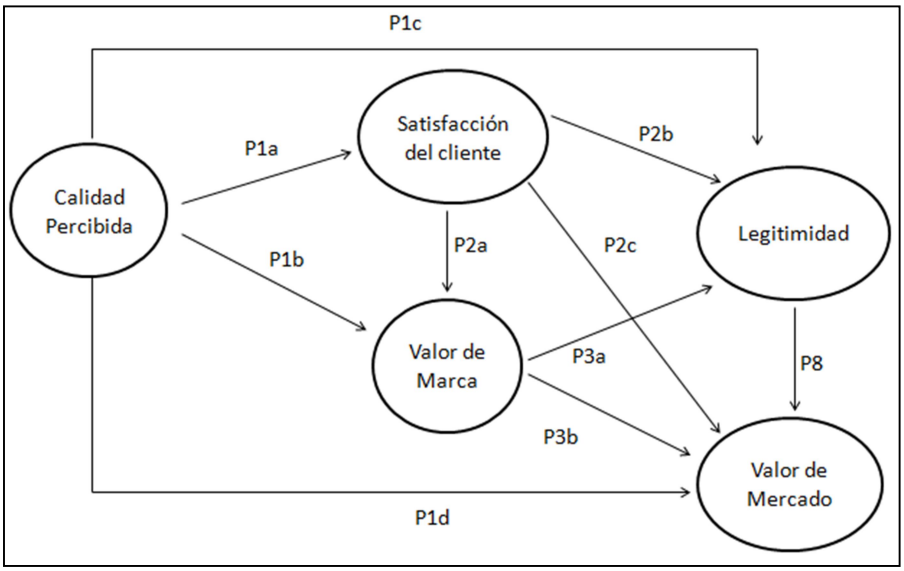
Para analizar la relación entre ambos activos, se piensa nuevamente en las partes interesadas de la Organización, en este caso como fuente de legitimidad. Es lógico afirmar que si una Organización cumple con las "reglas establecidas" a ojos de sus partes interesadas, la percepción que éstas tendrán de la misma mejorará, aumentando su apoyo hacia la Organización, lo que se hace imprescindible, tal y como se ha venido comentado para el desempeño de la misma. Se plantea por tanto la siguiente proposición:

P4: La legitimidad influye directa y positivamente en el valor de mercado.

2.2 Modelo Propuesto

Una vez analizadas las relaciones existentes entre las distintas variables bajo estudio, se propone en siguiente modelo empírico (figura 2.2).

Figura 2.2. Modelo Empírico



Fuente: elaboración propia

La tabla 2.1 resume las relaciones analizadas en esta investigación.

Tabla 2.1. Resumen Proposiciones. Relaciones Analizadas

Proposición	**Variables**
P1a	Calidad → Satisfacción del cliente
P1b	Calidad → Valor de marca
P1c	Calidad → Legitimidad
P1d	Calidad → Valor de mercado
P2a	Satisfacción del cliente → Valor de marca
P2b	Satisfacción del cliente → Legitimidad
P2c	Satisfacción del cliente → Valor de mercado
P3a	Valor de marca → Legitimidad
P3b	Valor de marca → Valor de mercado
P4	Legitimidad → Valor de mercado

Fuente: elaboración propia

Al igual que autores como Anderson & Swaminathan (2011), Riquel Liguero & Vargas Sánchez (2012) o Díez-Martín, Blanco-González & Prado-Román (2016), para la evaluación o aplicación empírica de los modelos se aplicará la modelización estructural mediante PLS (Partial Least Squares).

PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

3.1 Muestra

Para desarrollar esta tesis doctoral se emplea una muestra de empresas incluida en tres bases de datos, que permiten tener acceso a información secundaria:

- Fortune: World's Most Admired Companies.
- Interbrand.
- American Customer Index: ACSI.

Se plantearon dos muestreos:

- Muestreo A. Teniendo en cuenta las empresas que aparecen en las tres bases de datos simultáneamente.
- Muestreo B. Teniendo en cuenta las empresas que aparecen en Fortune e Interbrand simultáneamente.

El muestro B, que elimina ACSI, permitió ampliar la muestra y aplicar la metodología PLS para analizar las relaciones, apoyando los resultados del análisis cualitativo, llevado a cabo mediante estadística descriptiva.

En ambos casos, el muestreo se planteó sin centrarse en un sector específico, durante los años 2011, 2012 y 2013. Se ha elegido un periodo de estudio de tres años puesto que siguiendo a Díez-Martín, Blanco-González & Prado-Román (2016), se analizó la relación entre cada una de las variables y la variable de control "periodo en estudio" y se concluyó que ninguna de las variables (calidad, satisfacción, marca, legitimidad y mercado) depende del periodo en estudio, por lo que se entiende que aumentar el número de años no afectaría a los resultados. Además se ha tenido en cuenta que otros autores como por ejemplo Cho & Pucik (2005) han realizado sus trabajos teniendo en cuenta un periodo de tres años.

La muestra se limita a empresas de EE. UU., para poder analizar la legitimidad centrándose en un único periódico, con la misma orientación editorial, y tener acceso al índice ACSI, que se centra en empresas de dicho país.

Siguiendo a Díez-Martín et al. (2014) el trabajo se centró en estas empresas debido a varios motivos:

- Utilizar índices homogéneos, fiables y accesibles para medir la calidad percibida, la satisfacción de los clientes y el valor de marca para empresas de EE. UU.

- Al pertenecer al mismo país, se considera que el entorno macroeconómico competitivo al que se enfrentan es similar.
- Estas empresas recogen modelos de negocio y estrategias desarrolladas en distintos sectores.

Las empresas seleccionadas, en el muestreo A, que aparecen en las tres bases de datos en los años en estudio, fueron trece: Apple (AAPL), Amazon (AMZN), Google (GOOGL), Coca-cola (KO), Starbucks (SBUX), General Electric (GE), McDonald´s (MCD), Microsoft (MSFT), Nike (NKE), J.P. Morgan Chase (JPM), Ups (UPS), PepsiCo (PEP) e eBay (EBAY). La tabla 3.1 resume las características de la muestra en el muestreo A.

Tabla 3.1. Resumen Características de la Muestra por Sector Económico Muestreo A

Sector Económico	**Número de Empresas**	**% Total de la Muestra**
Tecnología	3	23,08 %
Servicios de consumo	5	38,46 %
Productos de consumo	3	23,08 %
Industrial	1	7,69 %
Financiero	1	7,69 %
Cuidado de la salud	0	-
Total	***13***	***100 %***

Fuente: elaboración propia

Tal y como se aprecia en el muestreo A se encuentran representados cinco sectores económicos: tecnología, servicios de consumo, productos de consumo, industrial y financiero. El sector con un mayor número de empresas es el de servicios de consumo, con 38,46 % sobre el total. A continuación se encuentran los sectores tecnología y productos de consumo, con un 23,81 %, seguido de industrial y financiero, con un 7,69 % cada uno de ellos.

En el muestreo B, la muestra se compone de veintiuna empresas: Apple (AAPL), Amazon (AMZN), Google (GOOGL), Coca-cola (KO), Starbucks (SBUX), General Electric (GE), McDonald´s (MCD), Microsoft (MSFT), Nike (NKE), J.P. Morgan Chase (JPM), Ups (UPS), PepsiCo (PEP), eBay (EBAY), Johnson & Johnson (JNJ), Goldman Sachs Group (GS), IBM (IBM), 3M (MMM), Walt

Disney (DIS), American Express (AXP), Intel (INTC) y Caterpillar (CAT). La tabla 3.2 resume las características de la muestra en el muestreo B.

Tabla 3.2. Resumen Características de la Muestra por Sector Económico Muestreo B

Sector Económico	**Número de Empresas**	**% Total de la Muestra**
Tecnología	5	23,81 %
Servicios de consumo	6	28,57 %
Productos de consumo	3	14,29 %
Industrial	3	14,29 %
Financiero	3	14,29 %
Cuidado de la salud	1	4,75 %
Total	***21***	***100 %***

Fuente: elaboración propia

En el muestro B se encuentran representados seis sectores económicos: tecnología, servicios de consumo, productos de consumo, industrial, financiero y cuidado de la salud. El sector con un mayor número de empresas es el de servicios de consumo, con 28,57 % sobre el total. A continuación se encuentra el sector de tecnología, con un 23,81 %, seguido de productos de consumo, industrial y financiero, con un 14,29 % cada uno de ellos. Por último aparece el sector cuidado de la salud que representa un 4,75 % del total.

En la tabla 3.3 se recoge un resumen de las características de las veintiuna empresas con las que se ha trabajado, teniendo en cuenta su tamaño, calculado como la media de los ingresos totales de cada una de ellas en los tres años en estudio (2011-2013) publicados en la página Web de Fortune 500 los años 2012, 2013 y 2014. Solamente una de las empresas tendría unos ingresos inferiores a 20.000 millones de $, mientras que cuatro de ellas obtendrían más de 100.000 millones de $.

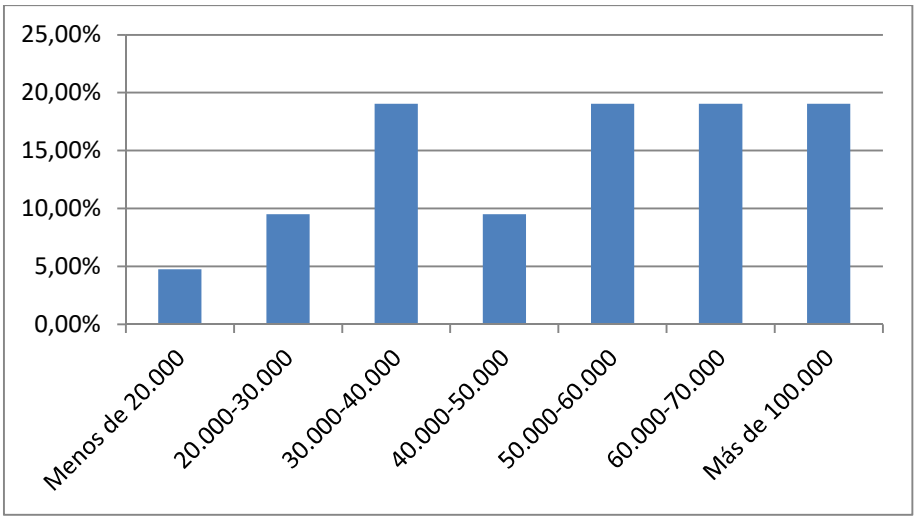
Tabla 3.3. Resumen Características por Tamaño de Empresa (media de los ingresos totales 2011-2013)

Tamaño de empresa por ingresos ($ Millions)	**Número de Empresas**	**% Total de la Muestra**
Menos de 20.000	1	4,76 %
20.000-30.000	2	9,52 %
30.000-40.000	4	19,05 %
40.000-50.000	2	9,52 %
50.000-60.000	4	19,05 %
60.000-70.000	4	19,05 %
Más de 100.000	4	19,05 %
Total	***21***	***100 %***

Fuente: elaboración propia

La figura 3.1 recoge la representación gráfica del tamaño de las empresas representadas en la muestra en estudio.

Figura 3.1. Representación Gráfica del Tamaño de las Empresas Representadas en la Muestra



Fuente: elaboración propia

Si se tienen en cuenta los datos obtenidos del Banco Mundial, el PIB medio de EE. UU. para el periodo 2010-2014 fue de 17,42 billones de $. La media de los ingresos totales de las empresas de la muestra en los tres años en estudio, 1,3 billones de $, constituyen el 7,46% del PIB total

de EE. UU., por lo que se puede decir que se trata de una representación de las principales Organizaciones de EE. UU. Siguiendo lo establecido por Blair & Zinkhan (2006), se ha buscado la diversidad de la muestra, teniendo en cuenta distintos sectores, en lugar de una gran muestra, puesto que uno de los objetivos es analizar las distintas relaciones entre las variables en estudio y de esta manera se evitan los sesgos muestrales.

1. Apple

Nace en 1976 en EE. UU. fundada por Steve Jobs, Steve Wozniak y Ronald Wayne. Es una de las empresas líderes en electrónica de consumo y ordenadores personales del mundo.

En los últimos años Apple ha mantenido su enfoque en el desarrollo de su propio hardware, software, sistemas operativos y servicios.

Sus oficinas principales se encuentran en Cupertino (California), aunque dispone de tiendas minoristas por todo el mundo, con más de 300 ubicaciones en 2012. Posee cinco segmentos operativos reportables: América, Europa, Japón, Asia-Pacífico y venta al por menor.

En febrero de 2015 se convirtió en la primera empresa de ganar más de $ 700 millones de dólares en valor de mercado, constituyendo el 0,5 % del PIB de EE. UU.

2. Amazon

Amazon.com nace en 1995, abriendo sus puertas virtuales en la World Wide Web.

A través de sus sitios Web de venta ofrecen a sus clientes millones de productos vendidos tanto por ello como por terceros. También fabrican y venden dispositivos electrónicos propios. Posee dos segmentos operativos: Norteamérica e Internacional.

Se ha convertido en el gigante del comercio electrónico, con $ 88.8 mil millones de ingresos.

3. Google

Nace en septiembre de 1998 en California. Centran su actividad en la innovación en la búsqueda por Internet y la publicidad, consiguiendo que su página Web sea una de las más utilizadas y su marca una de las más reconocidas en el mundo.

Sus principales ingresos provienen de la publicidad en línea, lo que le ha permitido alcanzar los $ 66 mil millones en ingresos en el año 2014. La compañía está a la vanguardia de la innovación. Entre sus actividades destacan el desarrollo de distintos servicios que permiten el acceso a la información de manera rápida y sencilla, mediante el correo electrónico (Gmail), un navegador propio (Google Chrome) o el acceso a películas libros, música y aplicaciones desde cualquier dispositivo (Google Play). En la actualidad se encuentran inmersos en una investigación sobre su coche de auto-conducción y en el lanzamiento de Google Fiber, un ambicioso proyecto para proporcionar banda ancha de alta velocidad a un número creciente de ciudades de Estados Unidos.

Actualmente ofrecen sus productos y servicios en más de 100 idiomas y en más de 50 países, regiones y territorios.

4. Coca-Cola

Nace en el año 1886 en Atlanta, Georgia. Sus productos se venden en todo el mundo 1,7 billones de veces cada día (19400 bebidas cada segundo). Hoy en día es la mayor compañía de bebidas del mundo.

Coca-Cola Co. fabrica, distribuye y comercializa concentrados de bebidas no alcohólicas y jarabes. En la actualidad cuenta con más de 3500 trabajadores en todo el mundo, a lo largo de más de 200 países. Se trata de una empresa global que opera a escala local, en todas las comunidades debido a la fortaleza del “sistema Coca-Cola”, que comprende tanto la empresa como más de 250 socios embotelladores en todo el mundo. Los socios embotelladores de Coca-Cola fabrican, empaquetan, venden y distribuyen las bebidas de marca finales a los clientes y socios expendedores, que finalmente venden los productos a los consumidores.

En la actualidad, está ampliando su cartera al margen de los refrescos. Coca-Cola ha invertido en el último año $ 1250 millones por una participación del 10% en Keurig Green Mountain

Coffee y $ 2150 millones por una participación en el fabricante de bebidas energéticas Monster Beverage.

5. Starbucks

Nace en 1985, y se ha constituido como el principal tostador, comercializador y distribuidor de cafés especiales en el mundo.

Sus actividades se centran en la compra y tostado de cafés de alta calidad, que se venden junto con el café artesanal, té, otras bebidas y una gran variedad de alimentos frescos, a través de tiendas operadas por la compañía, así como en tiendas de comestibles con licencia, en 66 países.

Además de la marca estrella "Starbucks Coffee" también venden productos y servicios bajo otras marcas: Teavana, Tazo, mejor café de Seattle, Evolution Fresh, La Boulange y Ethos.
Con cerca de 22000 tiendas al por menor, la cadena de café marcó en el primer trimestre de 2015 su vigésimo trimestre consecutivo de crecimiento.

6. General Electric

General Electric Co. (GE), es una de las mayores y más diversificadas empresas de infraestructuras y servicios financieros del mundo. Tiene presencia en sectores tan diversos como motores de aviación y equipos de generación de energía, sistemas de iluminación y soluciones y servicios para el sector sanitario.

Está presente en más de 100 países y posee más de 300.000 empleados en todo el mundo.
Su principal objetivo es promover la innovación en la búsqueda de soluciones a los retos más importantes del mundo.

En el año 2014 la compañía adquirió una participación del 20% en el gigante industrial francés Alstom, y está avanzando con un plan de $ 2.7 mil millones para construir plantas de energía en Argelia.

7. McDonald´s

Nace en 1940 en San Bernardino (California) de la mano de Dick and Mac McDonald.

Si bien se trata de una marca global, la gran mayoría de los restaurantes de McDonald (más del 80% en todo el mundo y casi el 90% en los EE. UU.) son propiedad y están operados por aproximadamente 5000 hombres y mujeres de negocios independientes, pequeñas y medianas empresas, a través de franquicias. Es la compañía mundial líder en el sector de servicios de alimentos con más de 36000 lugares que sirven a unos 69 millones de clientes en más de 100 países cada día. Sus segmentos geográficos son Estados Unidos, Europa y Asia-Pacífico, Oriente Medio y África.

8. Microsoft

Microsoft fue fundada en 1975. Su principal actividad se centra en el desarrollo y venta de software, servicios y dispositivos que ofrezcan nuevas oportunidades y una mayor comodidad y valor a la vida de las personas.

Su principal fuente de ingresos proviene de la concesión de licencias de uso, así como del diseño, fabricación y venta de productos y servicios.

Cuenta con oficinas en más de 100 países de todo el mundo.

En el año 2014 la empresa apostó por el desarrollo del software basado en la nube y por la adquisición del fabricante de teléfonos inteligentes de Nokia. Tuvo además un exitoso lanzamiento de software de Office gratis para el iPad de Apple y planea lanzar el nuevo sistema operativo de Windows 10 en el año 2015.

9. Nike

Nike Inc. fue fundada en 1968 bajo las leyes del Estado de Oregón. Es el mayor vendedor de calzado y ropa deportiva en el mundo. Comercializa sus productos a las cuentas minoristas, a través de tiendas de propiedad de NIKE minoristas y sitios de Internet, y por medio de una mezcla de distribuidores y concesionarios independientes en todo el mundo. Prácticamente todos sus productos son fabricados por contratistas independientes. La mayor parte del calzado y la ropa se produce fuera de EE. UU., mientras que los productos de equipos se producen tanto en los Estados Unidos como en el extranjero.

En la actualidad Nike es el estándar de oro de marcas deportivas, con el apoyo de celebridades deportivas de primer nivel. Bajo el liderazgo del CEO, Mark Parker, la compañía de atletismo ha creado un plan para aumentar la fabricación en los EE. UU. e innovar con nuevas tecnologías, incluida la impresión 3-D de prototipos, permitiendo a los clientes diseñar sus propias zapatillas de deporte.

10. J.P. Morgan Chase

J.P. Morgan Chase & Co., es una sociedad financiera constituida en Delaware en 1968. Es una firma de servicios financieros, líder a nivel mundial, y una de las mayores instituciones bancarias de EE. UU. con operaciones en todo el mundo. En el año 2014, contaba con $ 2.6 mil millones en activos y $ 232.1 mil millones en el capital contable. La firma es líder en banca de inversión, servicios financieros para consumidores y pequeñas empresas, banca comercial, procesamiento de transacciones financieras y de gestión de activos. Bajo las marcas JP Morgan y Chase, la firma sirve a millones de clientes en los EE. UU. y muchos de los más prominentes clientes corporativos, institucionales y gubernamentales del mundo. Sus principales filiales bancarias son: JPMorgan Chase Bank, National Association (JPMorgan Chase Bank, NA), una asociación nacional de banca con sucursales en 23 estados, y Chase Bank EE. UU., la Asociación Nacional (Chase Bank EE. UU.).

En el año 2014 se publicó un informe donde se detallaban los esfuerzos para mejorar la gestión de riesgos por el gasto de $ 1.7 mil millones y la adición de 16.000 empleados para mejorar el cumplimiento de sus objetivos.

11. Ups

Fundada en 1907 como una empresa de mensajería en Estado Unidos, UPS ha crecido hasta convertirse en una corporación multimillonaria enfocada claramente al comercio global. Actualmente UPS, o "United Parcel Service Inc. (UPS)", es una empresa internacional que lleva una de las marcas más reconocidas y se ha constituido como la empresa de mensajería y paquetería más grande del mundo.

UPS es una organización de entrega de paquetes y un proveedor de soluciones de gestión de la cadena de suministro. Con sede en Georgia hace entregas en más de 220 países y territorios. En 2014, han entregado un promedio de 18,0 millones de unidades por día en todo el mundo,

o un total de 4,6 millones de paquetes. Sus ingresos totales en 2014 fueron de $ 58,2 mil millones.

Opera en tres segmentos de negocio: paquetería doméstica EE. UU., paquetería internacional y cadena de suministro y carga.

12. PepsiCo

PepsiCo, Inc. fue fundada en Delaware en 1919. Es una empresa líder de alimentos, snack y bebidas, con una cartera de marcas complementarias que incluyen Frito-Lay, Gatorade, Pepsi-Cola, Quaker y Tropicana. Su actividad se centra en la fabricación, comercialización, distribución y venta de bebidas, comidas y aperitivos, en más de 200 países y territorios.

Reporta ventas de $ 510 millones y cuenta con 19.000 empleados.

13. eBay

eBay es una plataforma de comercio que ofrece mercados en línea para la venta de bienes. Se compone de tres unidades de negocio con su propia marca distintiva: eBay permite a los individuos y a las empresas comprar y vender en línea; PayPal permite a los individuos y a las empresas enviar y recibir pagos digitales; eBay Enterprise permite el comercio, el comercio minorista y el marketing digital para los comerciantes.

eBay, fundada en 1995, es uno de los mercados en línea más grandes del mundo con 157 millones de compradores activos a nivel mundial y aproximadamente 800 millones de artículos.

PayPal, fundada en 1998, es una plataforma de pagos global, disponible en 203 mercados, que permite el pago en más de 100 monedas, retirar fondos de sus cuentas bancarias en 57 monedas y mantener saldos en sus cuentas en 26 monedas. Cuenta con más de 165 millones de cuentas registradas en todo el mundo y procesa 11,6 millones de pagos todos los días.
eBay Enterprise, es un proveedor líder de tecnologías de comercio y soluciones de marketing, que permite a las marcas y los minoristas más importantes del mundo, ofrecer experiencias de los consumidores, conectados a través de todos los puntos de contacto a lo largo del ciclo de vida de la compra, convirtiendo a los navegadores, en compradores y permitiendo entregar productos con rapidez y calidad.

14. Johnson & Johnson

Johnson & Johnson es una empresa dedicada a la investigación y desarrollo, fabricación y venta de productos, en el campo de la salud, fundada en 1887. Dentro de sus segmentos de negocio se encuentran: consumo farmacéutico y dispositivos médicos y de diagnóstico. Es un holding, que cuenta con más de 265 compañías operativas que realizan negocios en prácticamente todos los países del mundo.

Tiene aproximadamente 126.500 empleados en todo el mundo dedicadas a la investigación y desarrollo, fabricación y venta de una amplia gama de productos en el campo de la salud.

En el año 2014 se convirtió en el primer fabricante de dispositivos médicos al acordar compartir los datos de ensayos clínicos y pruebas de diagnóstico con investigadores de la Universidad de Yale. J & J también anunció que estaba probando una vacuna contra el ébola, posicionándose para un nuevo papel en la salud mundial.

15. Goldman Sachs Group

The Goldman Sachs Group, Inc. es una firma líder en banca de inversión global, valores y gestión de inversiones que ofrece una amplia gama de servicios financieros, a una base de clientes sustancial y diversificada, que incluye corporaciones, instituciones financieras, gobiernos y de alto valor neto personas. Sus segmentos de negocio incluyen: banca de inversión, comercio e inversiones principales, gestión de activos y servicios de valores.

Fundada en 1869, la empresa tiene su sede en Nueva York y cuenta con oficinas en los principales centros financieros de todo el mundo.

16. IBM

Nace en junio de 1911, de la unión entre Computing Scale Co. de América, the Tabulating Machine Co. y The International Time Recording Co., como Computing-Tabulating-Recording Co. (C-T-R). En el año 1924 cambió su nombre por el de International Business Machines Corporation (IBM). Desde ese momento, IBM se ha centrado en la unión de la visión empresarial y la innovación tecnológica a la hora de fijar sus operaciones y objetivos, con una visión de carácter internacional.

La empresa crea valor para los clientes a través de soluciones integradas y productos que aprovechan datos, tecnología de la información, amplia experiencia en las industrias y procesos de negocio, y un amplio ecosistema de socios y alianzas.

En los últimos años la empresa está invirtiendo en nuevas áreas de negocio atractivas para los clientes, como por ejemplo "la nube". En 2013 pagó $ 2 mil millones para la adquisición de Softlayer, una compañía de nube con 13 centros de datos. Además realizó una inversión de $ 1,2 millones de dólares para ampliar su presencia en nube global con el objetivo de llegar a 40 centros en 13 países a finales de 2014.

17. 3M

3M Company fue constituida en 1929 bajo las leyes del Estado de Delaware. Se trata de una empresa de tecnología con una actividad diversificada y con una presencia global en los siguientes negocios: Industrial; Seguridad y artes gráficas; Electrónica y Energía; Cuidado De La Salud; y del Consumidor.

Es uno de los principales fabricantes de productos para muchos de los mercados que atiende. La mayoría de los productos de 3M incluyen conocimientos especializados en el desarrollo de productos, fabricación y comercialización.

Entre sus objetivos actuales se encuentra la inversión de $ 10 millones de dólares en adquisiciones hasta el 2017, así como el logro de un conjunto de objetivos de sostenibilidad en el año 2015, que incluyen la reducción de emisiones a la atmósfera en un 15 por ciento y el desarrollo de planes de conservación del agua.

18. Walt Disney

Desde hace más de nueve décadas, el nombre de Walt Disney ha sido preeminente en el campo del entretenimiento familiar. Desde sus humildes inicios como un estudio de dibujos animados de la década de 1920 a la sociedad global de hoy. The Walt Disney Company, junto con sus empresas subsidiarias y afiliadas, es una empresa internacional diversificada, líder en entretenimiento familiar y medios de comunicación, con cinco segmentos de negocios: redes de medios, parques y resorts, estudio de entretenimiento, productos de consumo y medios interactivos. La compañía emplea aproximadamente 180000 personas.

En los últimos años se ha centrado en el desarrollo y uso de tecnologías innovadoras como las MagicBrands de Disney World (pulseras que los visitantes pueden utilizar para entrar en el parque y realizar compras). En el año 2014, la compañía también dio la vuelta a su división interactiva, que obtuvo un éxito viral con el juego para móviles Tsum Tsum, con 21 millones de descargas.

19. American Express

American Express Co. es una compañía de pagos, redes y viajes de empresa, que ofrece productos de tarjetas de pago de crédito y servicios relacionados con los viajes a los consumidores y a las empresas.

Fue fundada en 1850 como una asociación anónima. Se constituyó en 1965 como una corporación de Nueva York. American Express Company y su principal subsidiaria operativa, American Express Travel Related Services Company, Inc. (TRS), son holdings bancarios bajo el Bank Holding Company Act., con sede en el bajo Manhattan de Nueva York.

En los últimos años se ha centrado en el impulso de un futuro tecnológico. Se unió a sus competidores en el lanzamiento del pago de Apple, que permite a los clientes utilizar dispositivos móviles para pagar las compras. También anunció su participación en el "Membership Rewards Program" junto con Airbnb, y abrió un nuevo centro de tecnología en Silicon Valley. Sus ingresos en 2014 ascendieron a $ 35.99 mil millones.

20. Intel

Intel es el fabricante y desarrollador de microprocesadores y chips informáticos más importantes del mundo. Fundada en Silicon Valley, California, en 1968.

En 1971, Intel introdujo el primer microprocesador revolucionando la forma de la industria de la computación mundial, después de varios años de producción de productos de almacenamiento de memoria basada en semiconductores. Los productos más importantes de la compañía siguen siendo sus microchips, que forman parte de un gran número de ordenadores personales, tabletas y teléfonos inteligentes en todo el mundo. También fabrica una amplia variedad de diferentes chips, soluciones de memoria, componentes de teléfonos móviles, software y servicios.

Se trata de una de las grandes potencias de investigación y desarrollo de Silicon Valley. En el año 2014, obtuvo $ 55,9 mil millones en ingresos. Sus oficinas principales se encuentran en California, aunque sus instalaciones de fabricación e investigación se han expandido a todo el mundo, con importantes operaciones en Nuevo México, Arizona, Massachusetts, Irlanda, China e Israel.

21. Caterpillar

Se fundó en 1925 en California como Caterpillar Tractor Co., pasando en 1986 a constituirse como Caterpillar Inc. en el Estado de Delaware.

Con unas ventas e ingresos de $ 55.184 mil millones en 2014, Caterpillar es el mayor fabricante del mundo de equipos de construcción y minería, motores diesel y de gas natural, de turbinas de gas industriales y de locomotoras diesel-eléctricas.

La compañía opera principalmente a través de tres segmentos de negocio: industrias de recursos, construcción industrias y energía y transporte. Además proporciona financiación y servicios relacionados a través de su segmento de productos financieros. Caterpillar es también un importante exportador EE. UU.

3.2 Obtención de Datos y Medición de Variables

3.2.1 Calidad Percibida

Para analizar la calidad percibida se utiliza Fortune como base de datos secundaria tal y como hicieron Cho & Pucik (2005). Se utilizó uno de los criterios de la lista World's Most Admired Companies: calidad de productos/servicios.

La lista o ranking "*World's Most Admired Companies*" fue publicado por primera vez en el año 1983 y proviene del informe definitivo sobre reputación corporativa desarrollado por Fortune. Se decidió utilizar este listado por la relevancia mundial de las empresas en el mismo incluidas y porque permiten un mejor acceso a la información secundaria (Díez-Martín et al., 2014).

Desde su publicación, son varios los autores que han debatido sobre la fiabilidad de los datos aportados por los ranking de Fortune, surgiendo algunas voces, sobre todo en los primeros años, que cuestionaron su validez (Fombrun & Shanley, 1990; Fryxell & Wang, 1994; Brown & Perry, 1995). Sin embargo, otros autores afirman que se trata de una de las clasificaciones más reconocidas y fiables a nivel internacional que existen (McGuire et al., 1990; Houston & Johnson, 2000; Díez-Martín et al., 2014). Autores como Capraro & Srivastava (1997) o Cho & Pucik (2005) analizaron la fiabilidad y validez de los datos, confirmando ambos.

No hay que perder de vista que los datos utilizados, son índices cualitativos y subjetivos al basarse en las opiniones o percepciones de los encuestados, sin embargo, también es cierto, como señalan Cho & Pucik (2005) que en ciencias sociales habitualmente se cuenta con este hándicap, puesto que se recurre al uso de encuestas al no disponer de datos procedentes de mediciones objetivas. En este sentido McGuire et al. (1990, p.170) señala que "Fortune, es una de las encuestas sobre atributos de reputación más amplia y con mayor circulación disponible. Tanto la calidad, como el número de encuestados son comparables o superiores a los "grupos de expertos" que por lo general se reunieron para tal fin".

El estudio se realiza aproximadamente con 1400 empresas, correspondientes a las empresas del Fortune 1000 (las 1000 mayores empresas de EE. UU. y empresas no estadounidenses que se encuentran en la base de datos mundial de la revista Fortune 500 con unos ingresos de 10 billones de $ o más). De este listado, se seleccionan las quince empresas más grandes para

cada sector industrial de forma internacional y las diez más grandes de cada industria de EE. UU., obteniendo listado de empresas de treinta países.

Los listados son desarrollados por la consultora Hay Group, quién hace una encuesta a directores y analistas que les permita valorar las distintas empresas en base a nueve criterios: innovación, gestión de las personas, uso de activos sociales, responsabilidad social, calidad de la dirección, solidez financiera, valor de la inversión a largo plazo, calidad de productos/servicios y competitividad global. Del promedio de las puntuaciones que cada empresa recibe para cada uno de estos atributos se obtiene la clasificación general por industria o sector.

La investigación se desarrolló en el periodo de años 2011-2013. Siguiendo a Cho & Pucik (2005), como los resultados de Fortune tardan en publicarse un año, se utilizaron los datos publicados en la página Web de Fortune para el criterio calidad de productos y servicios, en marzo de 2012, marzo de 2013 y marzo de 2014, correspondientes a los años en estudio 2011, 2012 y 2013, para poder compararlos con los datos de valor de marca, satisfacción, legitimidad y valor de mercado del año equivalente. La escala utilizada es de 1 a 10 puntos, de manera que el 10 significa la empresa del sector con peor índice de calidad percibida y el 1 la mejor.

3.2.2 Satisfacción del Cliente

Al igual que autores como Fornell et al. (1996), Anderson et al. (2004), Matzler, Hinterhuber, Daxer & Huber (2005), Morgan & Rego (2006), Ngobo et al. (2012) y Kim, Cha, Singh & Knutson (2013), se utilizará ACSI como fuente de datos secundaria en este trabajo.

Según Kim & Sun "tradicionalmente se emplean cuestionarios a los directivos y empleados de las Organizaciones para medir el desempeño financiero de las actividades no financieras como la satisfacción de los clientes" (2013, p. 69). Sin embargo, estos mismos autores recogen que algunos investigadores como Schall, Sundem & Geijsbeek (1978) y Baker & Wurgler (2013) sugieren que los resultados de estas encuestas estarían limitados por la subjetividad de los mismos, puesto que puede aparecer el conflicto de intereses.

El uso de ACSI para analizar la satisfacción de los clientes no genera estos problemas. Por ello, son muchos los autores que utilizan dicho índice en sus estudios. Por ejemplo, Anderson et al. (2004) y Matzler et al. (2005), buscan la relación entre la satisfacción del cliente, medida utilizando ACSI, y el valor para los inversores. Ngobo et al. (2012) analizan la relación entre la satisfacción de los clientes, también medida a través del índice ACSI, y los errores de pronóstico de ganancias de los analistas. Otros autores que estudian la relación entre el desempeño de las Organizaciones y el índice ACSI son O´Sullivan & McCallig (2012). También existen estudios que se centran en un sector concreto, como el desarrollado por Kim & Sun (2013) que analizan la relación entre la satisfacción del cliente y el desempeño financiero de la Organización de la industria de hotelería y turismo.

En la literatura de marketing el índice ACSI, *American Customer Index*, aparece como una fuente fiable para medir la satisfacción de los clientes (Luo & Bhattacharya, 2006). Esta fiabilidad ha sido analizada por Fornell et al. (1996) y está basada en la utilización del mismo cuestionario, muestreo aleatorio y modelo de estimación a lo largo de las empresas y los años. Cabe destacar también el trabajo desarrollado por Kim et al. (2013) que desarrollaron un estudio para dar validez a ACSI centrándose en la industria hotelera.

Anderson et al. (2004) resumen las principales características del índice ACSI que hacen fiable su utilización:

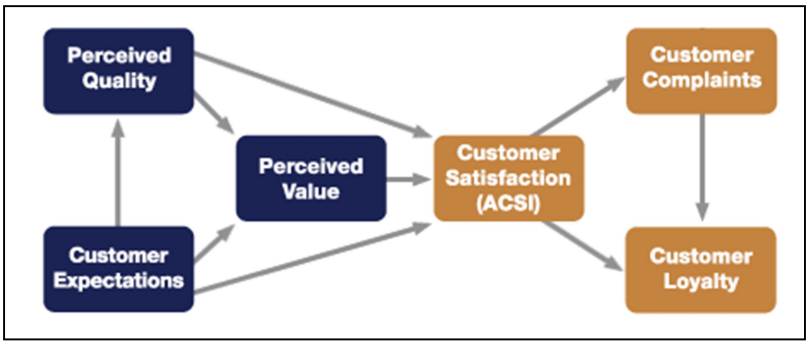
- Mide la satisfacción de los clientes como una experiencia de los consumidores en lugar de a través de calificaciones de expertos o de percepciones de los directores.
- Está diseñado para proporcionar una imagen completa de la satisfacción del cliente para cada uno de los siete principales sectores económicos.
- Proporciona un conjunto uniforme de medidas de rendimiento comparables, basadas en el cliente, para una amplia gama de empresas manufactureras y de servicios.

Estos autores señalan además que ACSI proporciona una medición del nivel de satisfacción, uniforme, independiente y basada en el consumidor, de cerca de doscientas compañías, pertenecientes a cuarenta industrias de siete sectores económicos de USA, cubriendo más del 40% del producto interno bruto de los Estados Unidos e incluyendo tanto el sector privado como el sector público.

Para Mittal, Anderson, Sayrak & Tadikamalla (2005) una ventaja clave del uso de ACSI para valorar la satisfacción de los clientes es la consistencia metodológica a lo largo de todas las empresas incluidas. Esto se logra utilizando la misma encuesta, la misma metodología en las entrevistas y las mismas técnicas estadísticas para crear el índice de satisfacción, lo que asegura que las variaciones observadas en las puntuaciones de satisfacción no pueden ser atribuidas a diferencias metodológicas.

El ACSI utiliza las entrevistas a los consumidores como un input en una ecuación multi-variable desarrollada por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan Ross. Se trata de un modelo causa-efecto con índices para la consecución de la satisfacción (expectativas de los clientes, calidad percibida y valor percibido), la satisfacción (ACSI) en si misma, y los resultados de la satisfacción (quejas de los clientes, lealtad del cliente y tolerancia con el precio). El modelo ACSI se encuentra representado en la figura 3.2.

Figura 3.2. Modelo ACSI



Fuente: ACSI (2015)

Los índices mostrados en el cuadro son medidos a través de distintas cuestiones planteadas a los clientes. Se busca cuantificar el efecto de los índices que aparecen en la izquierda del diagrama, sobre los de la derecha. En la tabla 3.4 se recogen los índices utilizados en el modelo causa-efecto de ACSI.

Tabla 3.4. Índices Modelo Causa-Efecto ACSI

Índice ACSI	Se calcula como el valor medio ponderado de las respuestas a las tres cuestiones planteadas sobre distintas facetas de la satisfacción con el producto o servicio. Los investigadores ACSI hacen uso de un software tecnológico para estimar la ponderación para cada pregunta.
Expectativas de los Clientes	Se miden como la anticipación de los clientes a la calidad del producto o servicio. Las expectativas incluyen información derivada de la publicidad y el boca a boca y una previsión de la capacidad de la Organización para cumplir con la calidad demandada en un futuro.
Calidad Percibida	Se mide como la evaluación de los clientes sobre una experiencia vivida al respecto de la calidad de productos y servicios. La calidad se mide en térmicos de personalización, es decir, el grado en el que un producto o servicio cumple con las necesidades individuales de los consumidores, y fiabilidad, es decir, la frecuencia con la que las cosas van mal con un producto o servicio.
Valor Percibido	Medida de la calidad en relación con el precio pagado. Por lo general el precio es clave en las primeras compras, debilitándose su importancia en compras repetidas.
Quejas de los Clientes	Se mide como porcentaje de los consumidores que indican que se han quejado directamente a la empresa sobre un producto o servicio en un plazo determinado. La satisfacción estará inversamente relacionada a las quejas recibidas.
Lealtad de los Clientes	Se mide como una combinación de la probabilidad de recompra de un determinado producto o servicio en el futuro, y la posibilidad de adquirir productos o servicios de una empresa a distintos precios.

Fuente: ACSI (2015)

El Índice de Satisfacción del Cliente, ACSI, es un promedio ponderado de tres preguntas sobre: la satisfacción general, la satisfacción comparada con las expectativas y la satisfacción comparada con una Organización "ideal". Las preguntas se responden en una escala de 1 a 10 y se convierten en una escala de 0-100 para los informes (Angelova & Zekiri, 2011).

Los datos son tomados a nivel de consumidor. Más de 50000 consumidores son encuestados mediante entrevistas telefónicas todos los años desde 1994 (Gruca & Rego, 2005).

3.2.3 Valor de Marca

Para analizar el valor de marca se utiliza como fuente de datos secundaria Interbrand, tal y como hicieron autores como Madden et al. (2006) o Hui-Ming (2010). Durante la pasada década, la evaluación anual sobre las marcas desarrollada por Interbrand tuvo un gran seguimiento en la comunidad del marketing. *The Marketing Science Institute*, junto con los líderes de las industrias y los académicos del marketing designaron las mediciones de marca como un aspecto prioritario a investigar (Chu & Keh, 2006). Además, la metodología desarrollada por Interbrand para la valoración de las marcas, fue la primera en ser certificada bajo la Norma ISO 10668 "*Brand valuation: Requirements for monetary brand valuation*", jugando además un papel clave en el desarrollo de dicha Norma.

Siguiendo a Barth, Clement, Foster & Kasznik (1998), las valoraciones de Interbrand son suficientemente relevantes y confiables para su uso y no existe evidencia de sesgo entre dicho valor y el valor de mercado de las empresas. Además para Madden et al. (2006), Interbrand es una de las bases más utilizadas cuando se analiza el valor de marca, siendo además reconocida en todo el mundo. Proporciona una perspectiva amplia, al implicar tanto la perspectiva financiera como la perspectiva del consumidor (Torres, Bijmolt, Tribó & Verhoef, 2012). Por todo ello, se ha decidido utilizar el listado "*Best Global Brands*" como fuente de datos secundaria para analizar el valor de marca en esta investigación.

Cabe destacar que dentro de los trabajos que se encuentran en la literatura, la mayoría se centran en categorías o sectores concretos, así como en distintos países, utilizando cuestionarios realizados a los consumidores. Por ejemplo, Buil et al. (2013) realizan un estudio en España y Reino Unido, seleccionando un par de marcas recogidas en Interbrand de las categorías refrescos, ropa y calzado, productos electrónicos y automóviles.

Otros autores se centran en una empresa en concreto. Erenkol & Duygun (2010) en una marca del sector del mueble turco o Severi & Ling (2013) que desarrollan su trabajo sobre una Universidad privada de Malasia. Pappu et al. (2005) en un estudio llevado a cabo en Australia, tienen en cuenta los sectores coches y televisiones, seleccionando tres marcas de cada una de las categorías, ampliamente conocidas en dicho país. Kim & Kim (2005) centran sus estudios en hoteles de lujo y cadenas de restaurantes en Corea. En este trabajo no se limitará la muestra a un sector específico.

Interbrand publica todos los años un informe que incluye las cien mejores marcas a nivel global "*Best Global Brands*". Para desarrollar el análisis del valor de la marca se tienen en cuenta tres factores: el rendimiento financiero de los productos o servicios de dicha marca, el papel que juega la marca en la decisión de compra de los clientes y la capacidad competitiva de dicha marca (Tabla 3.5). Se debe tener en cuenta que para formar parte del ranking de Interbrand un producto o servicio debe alcanzar un valor de marca superior a 1000 millones de $ y tener al menos un tercio de sus ventas fuera de su base de operaciones (Chu & Keh 2006).

Tabla 3.5. Factores Análisis Valor de Marca

Análisis financiero	Analiza el rendimiento financiero total o ganancia económica de los inversores de la Organización. Para ello se desarrolla un conjunto de previsiones financieras a cinco años, a partir de los ingresos y ganancias. Estas previsiones formarán la base del modelo de valoración de marca.
Papel de la marca	Examina cómo influye la marca en la decisión de compra, por encima de otras variables como puede ser el precio o las características del producto. El papel de la marca adquiere importancia en aquellos productos que no pueden ser evaluados y comparados a través de sus características. También tiene un papel clave cuando hablamos de artículos de lujo. Se valora a través del "Índice del Papel de Marca (IPM)" que se expresa en porcentaje.
Fortaleza de la marca	Expresa la capacidad de la marca para crear lealtad en los consumidores.

Fuente: elaboración propia a partir de Rocha (2014)

3.2.4 Legitimidad

3.2.4.1 Análisis de Prensa Escrita

Para evaluar la legitimidad se utiliza la publicación de noticias de prensa escrita, tal y como han hecho ya autores como Deephouse (1996), Lamertz & Baum (1998), Bansal & Clelland (2004), Vergne (2011) o Díez-Martin et al. (2014).

Como fuente de información se utiliza el diario The Wall Street Journal. Se trata de un periódico financiero fundado en 1989 por Dow Jones & Company. Únicamente se tiene en cuenta esta fuente para evitar la duplicidad de noticias a la que puede conllevar la utilización de más de una fuente de información. La elección del diario The Wall Street Journal se debe a que se trata del periódico de mayor tirada en EE.UU. según la Oficina de Auditoría y Circulación

(ABC) y el de mayor circulación, con cerca de 2,4 millones de copias (incluyendo 900000 suscriptores), según Alliance for Audited Media. Además se trata de un periódico con una amplia cobertura nacional, con gran importancia en las comunidades de inversores (Bansal & Clelland, 2004).

El análisis de artículos se ha realizado a través del buscador facilitado en la Web del diario. Este buscador ofrece el histórico de noticias del periódico de los últimos cuatro años. Se buscaron todas las noticias relacionadas con las empresas de la muestra durante los años en estudio, 2011, 2012 y 2013. Los términos de búsqueda fueron el nombre de la empresa y el año.

Para el año 2011 se encontraron 12853 noticias de las cuales solamente 2249 fueron relevantes. El hecho de que existan tantas noticias descartadas es debido a que el buscador no permite acotar la búsqueda teniendo en cuenta parámetros como el sector de actividad o la relevancia por lo que aparecen un gran número de noticias que solamente nombran a la empresa en cuestión sin realmente ser una noticia sobre la misma.

Los siguientes seis sectores se encuentran representados en la muestra: tecnología, servicios de consumo, productos de consumo, industrial, financiero y cuidado de la salud.

Dentro del sector de tecnología se encuentran cinco empresas: Apple, Google, Microsoft, IBM e Intel. En total se han analizado 6125 noticias, para estas cinco empresas, de las cuales solamente 1112 se han considerado relevantes. Se han encontrado muchas noticias que hablan de estrategias de otras empresas para competir frente a la analizada, sin ser por tanto noticias relacionadas con la forma de proceder de la empresa analizada y que por tanto han sido descartadas (2427). También se han descartado los artículos de opinión que no se centraban en la empresa en estudio y su forma de proceder (524), así como aquellos que incluyen un resumen de las noticias de la semana o el fin de semana y correcciones o amplificaciones de otras noticias (157). De la misma manera se han considerado como no relevantes las noticias relacionadas con inversiones y recomendaciones para invertir que hablan de manera general y no de la empresa analizada en particular (144). Por último se han rechazado las fotos (59). Cabe también resaltar que el nombre de una de las empresas “Apple” coincide con una fruta, habiéndose encontrado noticias que hacían referencia a la misma (216) y también varias noticias que hablaban de “La Gran Manzana” (44), así como de un nombre propio (13).

El resto de las noticias descartadas son aquellas que sólo nombraban a la empresa analizada (1429). El hecho de que existan tantas puede justificarse porque el buscador no permite filtrar las noticias por su grado de relevancia, por lo que muestra todas las noticias en las que aparezca el término buscado.

En el sector servicios de consumo aparecen seis empresas: Amazon, Starbucks, McDonald, Ups, eBay y Walt Disney. En total se han analizado 2085 noticias para estas seis empresas, de las cuáles 394 resultaron relevantes. Nuevamente, dentro de las noticias descartadas, se han encontrado un gran número de ellas que corresponden a noticias de otras empresas que compiten con la analizada (632). Se han descartado también los artículos de opinión que no se centran en la empresa en estudio (111) y las fotos (27), los resúmenes de noticias y las amplificaciones y correcciones (62), así como aquellas noticias relacionadas con inversiones y el mercado de valores que hablan de manera general (76). Por otro lado, el nombre de dos de las empresas coincide con el nombre de un lugar "Amazonas" y "Walt Disney Concert Hall" (63). Al tratarse del sector servicios de consumo, también se encontraron muchas noticias relacionadas con los servicios ofrecidos, como por ejemplo estrenos de películas o compra venta de distintos productos (126).

Al igual que en el caso anterior el resto de las noticias descartadas son aquellas que sólo nombraban a la empresa analizada (594). Tal y como se comentó anteriormente, el hecho de que existan tantas puede justificarse porque el buscador no permite filtrar las noticias por su grado de relevancia, por lo que muestra todas las noticias en las que aparezca el término buscado.

En el sector productos de consumo se encuentran tres empresas: Coca-Cola, Nike y PepsiCo. En total se han analizado 701 noticias para estas tres empresas, de las cuáles 197 resultaron relevantes. Nuevamente, dentro de las noticias descartadas, se han encontrado un gran número de ellas que corresponden a noticias de otras empresas que compiten con la analizada (168). También se han descartado los artículos de opinión no centrados en la empresa en cuestión (26) y las fotos (18), los resúmenes de noticias y las amplificaciones y correcciones (18), así como aquellas noticias relacionadas con inversiones y el mercado de valores que no incluyen información relevante sobre la empresa de interés (64). Por otro lado, el nombre de una de las empresas coincide con un nombre propio "Nike" (2) y otro con el nombre de un lugar "Club Dizzy Coca-cola" (37). Al tratarse del sector productos de consumo, también se encontraron noticias relacionadas con los productos ofertados (23).

Al igual que en el caso anterior el resto de las noticias descartadas son aquellas que sólo nombraban a la empresa analizada (148).

En cuanto al sector industrial se encuentran tres empresas: GE, 3M y Caterpillar. En total se han analizado 622 noticias para estas tres empresas, de las cuáles 187 resultaron relevantes. Nuevamente, dentro de las noticias descartadas, se han encontrado un gran número de ellas que corresponden a noticias de otras empresas (124). Al igual que en los casos anteriores se han descartado los artículos de opinión (59) y las fotos (7), los resúmenes de noticias y las amplificaciones y correcciones (17), así como aquellas noticias relacionadas con inversiones y el mercado de valores con información general (95). Por otro lado, el nombre de una de las empresas coincide con el nombre de una animal "Cartepillar" (8).

Al igual que en el caso anterior el resto de las noticias descartadas son aquellas que sólo nombraban a la empresa analizada (125).

Siguiendo con el sector financiero, se tienen tres empresas: J.P. Morgan Chase, Goldman Sach Group y American Express. En total se han analizado 1627 noticias para estas tres empresas, de las cuáles 271 resultaron relevantes. Dentro de las noticias descartadas, se han encontrado un gran número de ellas que corresponden a noticias de otras empresas (694). También se han descartado los artículos de opinión que no se centran en la empresa bajo estudio (54) y las fotos (3), los resúmenes de noticias y las amplificaciones y correcciones (39), así como aquellas noticias relacionadas con inversiones y el movimiento del mercado de valores sin incluir información específica de la empresa (154). Por otro lado, se han descartado las noticias en las que aparece alguna parte del nombre de las empresas analizadas como por ejemplo "Group", "American" o ""Express" (65). En el caso de American Express también se encontraron noticias relacionadas con el uso de las tarjetas de crédito que también han sido descartadas (10).

Al igual que en los casos anteriores el resto de las noticias descartadas son aquellas que sólo nombraban a la empresa analizada (337).

Por último, dentro del sector de cuidado de la salud aparece una empresa: Johnson & Johnson. En total se han analizado 1693 noticias para esta empresa, de las cuáles 88 resultaron relevantes. En este caso, dentro de las noticias descartadas, destacan aquellas que incluyen el nombre "Johnson" sin ser noticias de la empresa (1141). También se han encontrado noticias que corresponden a empresas (166), así como artículos de opinión que no se centran en la

empresa bajo estudio (7), fotos (4) y resúmenes de noticias y las amplificaciones y correcciones (20). De la misma manera se han descartado aquellas noticias relacionadas con inversiones y el movimiento del mercado de valores sin incluir información específica de la empresa (48). Al igual que en los casos anteriores el resto de las noticias descartadas son aquellas que sólo nombraban a la empresa analizada (219).

Las tablas 3.6 y 3.7 resumen las noticias analizadas en prensa en el año 2011.

Tabla 3.6. Resumen Noticias Analizadas en Prensa Año 2011 por Sector

Sector	**Empresas**	**Nº total noticias**	**Nº relevantes**	**Nº noticias no válidas**
Tecnología	Apple, Google, Microsoft, IBM, Intel	6125	1112	5013
Servicios de consumo	Amazon, Starbucks, McDonalds, Ups, eBay, Walt Disney	2085	394	1691
Productos de consumo	Coca-Cola, Nike, PepsiCo	701	197	504
Industrial	GE, 3M, Caterpillar	622	187	435
Financiero	J.P. Morgan Chase, Goldman Sachs Group, American Express	1627	271	1356
Cuidado de la salud	Johnson & Johnson	1693	88	1605
TOTAL		***12853***	***2249***	***10604***

Tabla 3.7. Resumen Criterios Noticias No Válidas Prensa 2011

Sector	**Estrategias Competencia**	**Artículos Opinión**	**Resumen Noticias**	**Inversiones en General**	**Fotos**	**Coincidencia Nombre**	**Se nombra a la empresa**	**Servicios y Productos**
Tecnología	2427	524	157	144	59	273	1429	-
Servicios consumo	632	111	62	76	27	63	594	126
Productos consumo	168	26	18	64	18	39	148	23
Industrial	124	59	17	95	7	8	125	-
Financiero	694	54	39	154	3	65	337	10
Cuidado salud	166	7	20	48	4	1141	219	-
TOTAL	***4211***	***781***	***313***	***581***	***118***	***1589***	***2852***	***159***

Para los años 2012 y 2013 se realizó un análisis de noticias de prensa igual al del año 2011, utilizando los mismos criterios de clasificación de las noticias. Resaltar que en el caso de la empresa Johnson & Johnson se ha ajustado la búsqueda respecto al año 2011, de manera que se han eliminado muchas de las noticias que no eran relevantes puesto que no pertenecían a la empresa, sino que incluían el nombre "Johnson". En las tablas 3.8, 3.9, 3.10 y 3.11 se resumen dichos análisis.

Tabla 3.8. Resumen Noticias Analizadas en Prensa Año 2012 por Sector

Sector	**Empresas**	**Nº total noticias**	**Nº relevantes**	**Nº noticias no válidas**
Tecnología	Apple, Google, Microsoft, IBM, Intel	5826	787	5039
Servicios de consumo	Amazon, Starbucks, McDonalds, Ups, eBay, Walt Disney	2158	287	1871
Productos de consumo	Coca-Cola, Nike, PepsiCo	690	112	578
Industrial	GE, 3M, Caterpillar	506	107	399
Financiero	J.P. Morgan Chase, Goldman Sachs Group, American Express	1203	94	1109
Cuidado de la salud	Johnson & Johnson	494	28	466
TOTAL		***10877***	***1415***	***9462***

Para el año 2012, de 10877 noticias analizadas, 1415 se encontraron relevantes.

Tabla 3.9. Resumen Criterios Noticias No Válidas Prensa 2012

Sector	**Estrategias Competencia**	**Artículos Opinión**	**Resumen Noticias**	**Inversiones en General**	**Fotos**	**Coincidencia Nombre**	**Se nombra a la empresa**	**Servicios y Productos**
Tecnología	2088	775	93	390	101	226	1366	-
Servicios consumo	641	179	35	147	34	71	645	119
Productos consumo	131	43	13	88	10	28	258	7
Industrial	64	42	8	115	10	4	155	-
Financiero	496	50	25	238	3	49	248	-
Cuidado salud	94	6	14	53	3	229	95	-
TOTAL	***3514***	***1095***	***188***	***1031***	***161***	***607***	***2767***	***126***

Dentro de las noticias no válidas del año 2012, al igual que en el año 2011, destacan aquellas centradas en estrategias de otras empresas (3514) y las que solo nombran a la empresa en estudio, sin aportar información sobre su forma de proceder (2767). El resto de noticias descartadas corresponden a artículos de opinión (1095), inversiones en general (1031), servicios y productos ofertados (126), resumen de noticias (188), fotos (161) y coincidencia de nombre (607).

Tabla 3.10. Resumen Noticias Analizadas en Prensa Año 2013 por Sector

Sector	**Empresas**	**Nº total noticias**	**Nº relevantes**	**Nº noticias no válidas**
Tecnología	Apple, Google, Microsoft, IBM, Intel	5241	523	4718
Servicios de consumo	Amazon, Starbucks, McDonalds, Ups, eBay, Walt Disney	2148	225	1923
Productos de consumo	Coca-Cola, Nike, PepsiCo	658	73	585
Industrial	GE, 3M, Caterpillar	432	108	324
Financiero	J.P. Morgan Chase, Goldman Sachs Group, American Express	1183	113	1070
Cuidado de la salud	Johnson & Johnson	539	16	523
TOTAL		***10201***	***1058***	***9143***

Para el año 2013, de 10201 noticias analizadas, 1058 se encontraron relevantes.

Tabla 3.11. Resumen Criterios Noticias No Válidas Prensa 2013

Sector	**Estrategias Competencia**	**Artículos Opinión**	**Resumen Noticias**	**Inversiones en General**	**Fotos**	**Coincidencia Nombre**	**Se nombra a la empresa**	**Servicios y Productos**	**Repetidas**
Tecnología	1597	763	112	457	77	166	1544	-	2
Servicios consumo	567	262	41	189	34	61	615	154	-
Productos consumo	139	31	6	74	18	24	278	15	-
Industrial	81	31	3	75	2	5	127	-	-
Financiero	410	37	15	254	4	36	312	-	2
Cuidado salud	105	4	8	44	1	271	90	-	-
TOTAL	***2899***	***1128***	***185***	***1093***	***136***	***563***	***2966***	***169***	***4***

Dentro de las noticias no válidas del año 2013, nuevamente destacan aquellas centradas en estrategias de otras empresas (2899) y las que solo nombran a la empresa en estudio, sin aportar información sobre su forma de proceder (2966). El resto de noticias descartadas corresponden a artículos de opinión (1128), inversiones en general (1093), servicios y productos ofertados (169), resumen de noticias (185), fotos (136), coincidencia de nombre (563), habiendo además cuatro noticias repetidas.

Cada noticia fue codificada en función de su impacto sobre la legitimidad de la empresa (0=neutra, 1 = negativo y 2= positivo) siguiendo la misma metodología utilizada por autores como Bansal & Clelland (2004) o Díez-Martín et al. (2014). Además, se llevo a cabo una comprobación, por tres investigadores externos, de la codificación de una selección aleatoria de 60 noticias. Los tres codificadores estuvieron de acuerdo en 56 de los 60 casos analizados (93,33%), lo que sugiere un alto grado de fiabilidad (Weber, 1991).

Para calcular la legitimidad se usó el coeficiente de Janis-Fadner al igual que hizo Deephouse (1996).

Janis-Fadner coefficient = $(e^2 – ec) / t^2$ si $e > c$

$(ec – c^2) / t^2$ si $c > e$

0 si $e = c$

Donde e es el número anual de noticias de legitimidad favorables, c es el número anual de noticias de legitimidad desfavorables, y t es e + c.

La tabla 3.12 recoge el número de noticias analizadas por empresa, y el número total de noticias de la muestra, que han permitido calcular la legitimidad.

Tabla 3.12. Muestra de Noticias Analizadas en Prensa

		Tipo de Noticia				**Muestra**
		Neutra	**Positiva**	**Negativa**	**No procede**	**N**
Apple	2013	127	38	34	1924	199
	2012	264	71	46	2152	381
	2011	271	179	137	1785	587
Nike	2013	19	4	3	207	26
	2012	24	8	7	192	39
	2011	54	15	11	108	80
eBay	2013	16	5	2	240	23
	2012	19	15	6	239	40
	2011	23	27	10	221	60
J.P. Morgan Chase	2013	11	4	3	31	18
	2012	1	0	0	28	1
	2011	8	1	1	21	10
PepsiCo	2013	15	2	1	128	18
	2012	18	6	4	128	28
	2011	46	11	8	96	65
Amazon	2013	35	27	4	816	66
	2012	39	27	6	762	72
	2011	88	55	14	624	157
Starbucks	2013	19	11	2	217	32
	2012	24	19	4	219	47
	2011	22	22	5	200	49
Google	2013	82	59	27	1514	168
	2012	107	60	48	1607	215
	2011	127	79	65	1790	271
Coca-Cola	2013	22	5	2	250	29
	2012	28	12	5	258	45
	2011	19	16	7	300	52

(Continúa)

		Tipo de Noticia				Muestra
		Neutra	**Positiva**	**Negativa**	**No procede**	**N**
GE	2013	30	15	7	176	52
	2012	31	16	8	177	55
	2011	64	19	10	229	93
McDonald's	2013	26	7	4	265	37
	2012	41	9	3	253	53
	2011	35	9	6	243	50
Microsoft	2013	67	31	8	843	106
	2012	77	25	7	858	109
	2011	76	37	11	913	124
UPs	2013	17	4	3	70	24
	2012	24	6	3	80	33
	2011	15	5	3	45	23
IBM	2013	16	8	2	180	26
	2012	26	8	2	139	36
	2011	35	14	4	170	53
3M	2013	10	1	0	46	11
	2012	14	5	3	44	22
	2011	22	3	2	51	27
Johnson & Johnson	2013	8	5	3	523	16
	2012	14	6	8	466	28
	2011	34	23	31	1605	88
Walt Disney	2013	35	6	2	315	43
	2012	27	11	4	318	42
	2011	41	10	4	358	55
Caterpillar	2013	36	4	5	102	45
	2012	20	5	5	178	30
	2011	57	7	3	155	67
Intel	2013	16	7	1	257	24
	2012	29	15	2	284	46
	2011	46	27	4	355	77
American Express	2013	8	4	1	119	13
	2012	11	3	1	139	15
	2011	27	13	2	156	42
Goldman Sachs Group	2013	55	13	14	920	82
	2012	51	9	18	942	78
	2011	164	20	35	1179	219
						4722

El número total de noticias que conforman la muestra utilizada para valorar la legitimidad fue de 4722.

3.2.4.2 Análisis de Noticias en Google

Siguiendo lo establecido en un trabajo publicado por Deephouse et al. (2016), quien señala que el rápido cambio asociado al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), ha hecho que los medios de comunicación, como la prensa escrita, hayan visto afectada su "autoridad" para influir en la legitimidad de las Organización, se ha llevado a cabo un análisis de la legitimidad a través de las noticias publicadas en Google.com, para completar la investigación y obtener datos más fiables de esta variable. Este análisis permitirá analizar este constructo desde otra perspectiva, aportando una mayor solidez a los resultados, teniendo en cuenta lo establecido por Xiang, Schwartz, Gerdes & Uysal (2015) que señalan que el análisis de los grandes datos analíticos permite generar nuevos conocimientos sobre variables ampliamente estudiados en la literatura previamente desde otra perspectiva.

Para ello, a través de Google.com, se ha hecho una búsqueda de las noticias generadas en EE. UU. para las empresas de la muestra, en los tres años en estudio, 2011, 2012 y 2013. Los términos de búsqueda fueron por tanto, el nombre de la empresa, el año y noticia generada en EE. UU. Además en este análisis se ha ido más allá y teniendo en cuenta lo establecido por Bitektine (2011) o Lamin & Zaheer (2012), que señalan que la legitimidad depende de la audiencia o evaluador, se ha identificado el stakeholder de la noticia, lo que permitirá construir la legitimidad desde distintos puntos de vista. Cabe destacar que en este análisis el número de noticias incluidas en "no procede" disminuye enormemente. En este caso Google.com, centra la búsqueda en las empresas analizadas.

La tabla 3.13 recoge el resumen de las noticias que han sido analizadas para el año 2011 por sector. En la misma se puede observar el número total de noticias analizadas, el número de noticias relevantes y el número de noticias no válidas.

Tabla 3.13. Resumen Noticias Analizadas en Google.com Año 2011 por Sector

Sector	**Empresas**	**Nº total noticias**	**Nº relevantes**	**Nº noticias no válidas**
Tecnología	Apple, Google, Microsoft, IBM, Intel	2297	1991	306
Servicios de consumo	Amazon, Starbucks, McDonalds, Ups, eBay, Walt Disney	2318	1610	708
Productos de consumo	Coca-Cola, Nike, PepsiCo	1402	1060	342
Industrial	GE, 3M, Caterpillar	748	495	253
Financiero	J.P. Morgan Chase, Goldman Sachs Group, American Express	1122	724	398
Cuidado de la salud	Johnson & Johnson	320	219	101
TOTAL		***8207***	***6099***	***2108***

Para el año 2011 se encontraron 6099 noticias relevantes para las empresas de la muestra. Tal y como se ha comentado, el número de noticias no válidas, 2108, se ha reducido significativamente respecto al análisis de prensa.

En la tabla 3.14 se recoge el resumen de noticias analizadas para el año 2012 en Google.com por sectores.

Tabla 3.14. Resumen Noticias Analizadas en Google.com Año 2012 por Sector

Sector	**Empresas**	**Nº total noticias**	**Nº relevantes**	**Nº noticias no válidas**
Tecnología	Apple, Google, Microsoft, IBM, Intel	2516	2198	318
Servicios de consumo	Amazon, Starbucks, McDonalds, Ups, eBay, Walt Disney	2219	1471	748
Productos de consumo	Coca-Cola, Nike, PepsiCo	1133	947	186
Industrial	GE, 3M, Caterpillar	804	602	202
Financiero	J.P. Morgan Chase, Goldman Sachs Group, American Express	1055	718	337
Cuidado de la salud	Johnson & Johnson	270	201	69
TOTAL		***7997***	***6137***	***1860***

Para el año 2012 se encontraron 6140 noticias relevantes para las empresas de la muestra.

La tabla 3.15 recoge el resumen de las noticias que han sido analizadas para el año 2013 por sector en Google.com.

Tabla 3.15. Resumen Noticias Analizadas en Google.com Año 2013 por Sector

Sector	**Empresas**	**Nº total noticias**	**Nº relevantes**	**Nº noticias no válidas**
Tecnología	Apple, Google, Microsoft, IBM, Intel	2487	2200	287
Servicios de consumo	Amazon, Starbucks, McDonalds, Ups, eBay, Walt Disney	2270	1595	675
Productos de consumo	Coca-Cola, Nike, PepsiCo	1130	879	251
Industrial	GE, 3M, Caterpillar	806	630	176

(Continúa)

Sector	Empresas	Nº total noticias	Nº relevantes	Nº noticias no válidas
Financiero	J.P. Morgan Chase, Goldman Sachs Group, American Express	1096	867	229
Cuidado de la salud	Johnson & Johnson	281	247	34
TOTAL		***8070***	***6418***	***1652***

Para el año 2012 se encontraron 6422 noticias relevantes para las empresas de la muestra.

La metodología a seguir para calcular la legitimidad de cada empresa, fue la misma que en el caso del análisis de prensa. Cada noticia fue codificada en función de su impacto sobre la legitimidad de la empresa (0=neutra, 1 = negativo y 2= positivo). Para calcular la legitimidad se usó de nuevo el coeficiente de Janis-Fadner al igual que hizo Deephouse (1996).

La tabla 3.16 recoge el número de noticias analizadas por empresa en Google.com, y el número total de noticias de la muestra, que han permitido calcular la legitimidad.

Tabla 3.16. Muestra de Noticias Analizadas en Google.com

		Tipo de Noticia				Muestra
		Neutra	**Positiva**	**Negativa**	**No procede**	**N**
Apple	2013	289	143	56	84	488
	2012	287	174	63	47	524
	2011	133	136	79	75	348
Nike	2013	211	103	21	104	335
	2012	165	157	40	78	362
	2011	166	210	57	158	433
eBay	2013	67	85	16	186	168
	2012	85	65	13	253	163
	2011	47	136	51	242	234
J.P. Morgan Chase	2013	254	33	41	50	328
	2012	211	69	46	47	326
	2011	156	103	69	153	328

(Continúa)

		Tipo de Noticia				Muestra
		Neutra	**Positiva**	**Negativa**	**No procede**	**N**
PepsiCo	2013	194	64	22	49	280
	2012	208	78	30	25	316
	2011	135	137	45	97	317
Amazon	2013	197	232	28	79	457
	2012	243	152	29	108	424
	2011	242	153	46	104	441
Starbucks	2013	201	103	25	98	329
	2012	147	151	52	61	350
	2011	193	127	50	91	370
Google	2013	270	158	17	59	445
	2012	301	133	27	88	461
	2011	308	146	72	97	526
Coca-Cola	2013	165	78	21	98	264
	2012	177	71	21	83	269
	2011	180	100	30	87	310
GE	2013	199	61	11	42	271
	2012	166	91	22	36	279
	2011	119	121	30	94	270
McDonald's	2013	166	68	19	91	253
	2012	109	60	32	87	201
	2011	129	59	35	122	223
Microsoft	2013	269	100	12	60	381
	2012	313	142	22	35	477
	2011	279	136	41	26	456
UPs	2013	65	61	15	99	141
	2012	41	41	11	114	93
	2011	34	46	16	65	96
IBM	2013	181	225	31	35	437
	2012	239	122	10	56	371
	2011	187	140	19	36	346
3M	2013	71	53	6	76	130
	2012	67	48	7	100	122
	2011	39	68	10	84	117
Johnson & Johnson	2013	103	81	63	34	247
	2012	134	34	33	69	201
	2011	89	65	65	101	219

(Continúa)

		Tipo de Noticia				Muestra
		Neutra	**Positiva**	**Negativa**	**No procede**	**N**
Walt Disney	2013	152	80	15	122	247
	2012	159	67	14	125	240
	2011	164	65	17	84	246
Caterpillar	2013	121	58	50	58	229
	2012	105	64	32	66	201
	2011	57	33	15	75	108
Intel	2013	225	208	16	49	449
	2012	255	105	5	92	365
	2011	186	120	9	72	315
American Express	2013	90	110	11	86	211
	2012	65	78	8	159	151
	2011	63	56	8	159	127
Goldman Sachs Group	2013	200	92	36	93	328
	2012	192	25	24	131	241
	2011	171	53	45	86	269
						18654

El número total de noticias que conforman la muestra utilizada para valorar la legitimidad fue de 18654. Tal y como puede apreciarse, el número de noticias que se utilizarán para valorar la legitimidad es muy superior al número de noticias utilizado en el análisis de prensa (4722) a pesar de que el número total de noticias analizadas es superior en dicho análisis.

Tal y como ya se ha comentado, en este análisis se ha ido más allá, clasificando las noticias por stakeholder, lo que permitirá analizar la legitimidad de las empresas desde distintos puntos de vista. La tabla 3.17 recoge el número total de noticias analizadas en Google.com, clasificando las mismas por stakeholder. Se han tenido en cuenta cinco stakeholder a la hora de clasificar las noticias: gerencia, clientes, inversores, sociedad y trabajadores.

Tabla 3.17. Muestra de Noticias Analizadas en Google.com por Stakeholder y Año

			Tipo Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
Apple	Gerencia	2013	54	32
		2012	92	30
		2011	38	26
	Clientes	2013	64	15
		2012	67	18
		2011	81	36
	Inversores	2013	4	*
		2012	2	2
		2011	5	3
	Sociedad	2013	14	9
		2012	9	6
		2011	5	12
	Trabajadores	2013	7	*
		2012	4	7
		2011	6	2
Nike	Gerencia	2013	20	6
		2012	69	25
		2011	9	1
	Clientes	2013	67	3
		2012	59	9
		2011	113	29
	Inversores	2013	3	1
		2012	5	2
		2011	20	3
	Sociedad	2013	13	6
		2012	20	4
		2011	63	24
	Trabajadores	2013	*	5
		2012	4	*
		2011	4	*

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
eBay	Gerencia	2013	27	9
		2012	28	11
		2011	5	7
	Clientes	2013	48	7
		2012	25	1
		2011	99	30
	Inversores	2013	*	*
		2012	*	*
		2011	22	4
	Sociedad	2013	6	*
		2012	12	*
		2011	9	7
	Trabajadores	2013	4	*
		2012	*	1
		2011	1	3
J.P. Morgan Chase	Gerencia	2013	30	31
		2012	51	41
		2011	43	16
	Clientes	2013	1	6
		2012	6	*
		2011	34	27
	Inversores	2013	2	*
		2012	7	5
		2011	9	10
	Sociedad	2013	*	2
		2012	3	*
		2011	11	16
	Trabajadores	2013	*	2
		2012	2	*
		2011	5	*

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
PepsiCo	Gerencia	2013	43	6
		2012	43	14
		2011	31	15
	Clientes	2013	15	9
		2012	17	4
		2011	40	6
	Inversores	2013	*	*
		2012	1	*
		2011	7	4
	Sociedad	2013	6	7
		2012	11	4
		2011	58	16
	Trabajadores	2013	*	*
		2012	6	8
		2011	1	4
Amazon	Gerencia	2013	80	12
		2012	31	17
		2011	20	14
	Clientes	2013	135	10
		2012	110	12
		2011	123	23
	Inversores	2013	*	*
		2012	5	*
		2011	*	2
	Sociedad	2013	5	*
		2012	*	*
		2011	2	4
	Trabajadores	2013	12	6
		2012	6	*
		2011	8	3

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
Starbucks	Gerencia	2013	80	12
		2012	32	23
		2011	33	6
	Clientes	2013	135	10
		2012	111	29
		2011	74	17
	Inversores	2013	*	*
		2012	1	*
		2011	2	*
	Sociedad	2013	5	*
		2012	7	*
		2011	12	11
	Trabajadores	2013	12	6
		2012	*	*
		2011	6	16
Google	Gerencia	2013	49	12
		2012	45	16
		2011	31	26
	Clientes	2013	98	4
		2012	81	4
		2011	98	34
	Inversores	2013	*	*
		2012	*	4
		2011	1	2
	Sociedad	2013	11	*
		2012	7	*
		2011	16	2
	Trabajadores	2013	*	1
		2012	*	3
		2011	*	*

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
Coca-Cola	Gerencia	2013	31	15
		2012	37	5
		2011	42	15
	Clientes	2013	17	1
		2012	12	8
		2011	9	4
	Inversores	2013	*	*
		2012	2	*
		2011	2	*
	Sociedad	2013	26	*
		2012	20	2
		2011	46	7
	Trabajadores	2013	4	5
		2012	*	6
		2011	1	4
GE	Gerencia	2013	48	7
		2012	41	15
		2011	56	5
	Clientes	2013	10	*
		2012	40	2
		2011	22	4
	Inversores	2013	*	*
		2012	1	*
		2011	4	1
	Sociedad	2013	1	*
		2012	7	*
		2011	34	16
	Trabajadores	2013	2	4
		2012	2	5
		2011	6	4

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
McDonald's	Gerencia	2013	5	4
		2012	28	25
		2011	13	11
	Clientes	2013	48	4
		2012	23	6
		2011	23	13
	Inversores	2013	*	*
		2012	*	*
		2011	2	*
	Sociedad	2013	14	1
		2012	7	*
		2011	16	9
	Trabajadores	2013	1	10
		2012	2	1
		2011	5	2
Microsoft	Gerencia	2013	23	11
		2012	54	12
		2011	35	22
	Clientes	2013	63	1
		2012	83	8
		2011	90	18
	Inversores	2013	6	*
		2012	*	*
		2011	1	*
	Sociedad	2013	6	*
		2012	*	*
		2011	5	1
	Trabajadores	2013	2	*
		2012	5	2
		2011	5	*

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
UPs	Gerencia	2013	23	6
		2012	18	6
		2011	8	6
	Clientes	2013	17	4
		2012	8	3
		2011	5	7
	Inversores	2013	*	*
		2012	*	*
		2011	*	*
	Sociedad	2013	17	*
		2012	7	*
		2011	29	1
	Trabajadores	2013	4	5
		2012	8	2
		2011	4	2
IBM	Gerencia	2013	125	23
		2012	57	8
		2011	71	7
	Clientes	2013	91	1
		2012	50	*
		2011	54	7
	Inversores	2013	1	2
		2012	*	*
		2011	1	2
	Sociedad	2013	4	*
		2012	14	*
		2011	11	2
	Trabajadores	2013	4	5
		2012	1	2
		2011	3	1

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
3M	Gerencia	2013	28	5
		2012	19	7
		2011	17	7
	Clientes	2013	18	*
		2012	27	*
		2011	42	1
	Inversores	2013	1	*
		2012	*	*
		2011	*	*
	Sociedad	2013	5	*
		2012	2	*
		2011	9	1
	Trabajadores	2013	1	1
		2012	*	*
		2011	*	1
Johnson & Johnson	Gerencia	2013	58	61
		2012	21	32
		2011	45	46
	Clientes	2013	22	2
		2012	12	1
		2011	8	12
	Inversores	2013	*	*
		2012	*	*
		2011	2	1
	Sociedad	2013	1	*
		2012	1	*
		2011	10	5
	Trabajadores	2013	*	*
		2012	*	*
		2011	*	1

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
Walt Disney	Gerencia	2013	39	9
		2012	34	9
		2011	24	14
	Clientes	2013	37	4
		2012	18	5
		2011	30	3
	Inversores	2013	2	*
		2012	3	*
		2011	4	*
	Sociedad	2013	1	*
		2012	12	*
		2011	7	*
	Trabajadores	2013	1	2
		2012	*	*
		2011	*	*
Caterpillar	Gerencia	2013	18	18
		2012	37	1
		2011	26	8
	Clientes	2013	6	*
		2012	9	*
		2011	4	*
	Inversores	2013	2	*
		2012	3	*
		2011	*	1
	Sociedad	2013	7	*
		2012	*	*
		2011	1	1
	Trabajadores	2013	25	32
		2012	15	31
		2011	5	5

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
Intel	Gerencia	2013	84	8
		2012	39	2
		2011	48	4
	Clientes	2013	123	*
		2012	57	1
		2011	59	1
	Inversores	2013	*	*
		2012	*	*
		2011	1	*
	Sociedad	2013	*	*
		2012	6	*
		2011	10	*
	Trabajadores	2013	1	8
		2012	3	2
		2011	2	4
American Express	Gerencia	2013	76	2
		2012	22	6
		2011	25	2
	Clientes	2013	32	*
		2012	55	*
		2011	31	2
	Inversores	2013	*	*
		2012	*	*
		2011	*	*
	Sociedad	2013	2	*
		2012	*	*
		2011	*	*
	Trabajadores	2013	*	9
		2012	1	2
		2011	*	4

(Continúa)

			Tipo de Noticia	
	Stakeholder	**Año**	**Positiva**	**Negativa**
Goldman Sach Group	Gerencia	2013	80	30
		2012	16	21
		2011	46	29
	Clientes	2013	3	4
		2012	1	*
		2011	6	1
	Inversores	2013	*	*
		2012	*	*
		2011	*	5
	Sociedad	2013	5	2
		2012	2	*
		2011	*	*
	Trabajadores	2013	4	*
		2012	6	3
		2011	1	10
* No se encuentra ninguna noticia				

3.2.5 Valor de Mercado

Para medir el resultado empresarial se ha utilizado el valor de mercado al igual que han hecho autores como Fornell et al. (2006), Ngobo et al. (2012) o Díez-Martin et al. (2014). Cabe destacar que tal y como señalan Rust, Lemon & Zeithaml (2004) este valor depende de las expectativas de crecimiento y sostenibilidad de los beneficios o de los resultados futuros esperados.

El valor de mercado se obtuvo calculando el valor medio de los precios de las acciones de la empresa en el año en estudio. El valor de las acciones se obtuvo de *Yahoo Finanzas*.

La tabla 3.18 resume las variables analizadas, su definición, la fuente de datos secundaria utilizada y las unidades de cada variable.

Tabla 3.18. Resumen Variables y Fuentes de Datos

Variables	Definición	Fuente Datos Secundaria	Tipo de Datos
Calidad Productos/Servicios	Variable latente indicada por el ranking de calidad productos/servicios en los años 2011, 2012 y 2013 (publicados en los años 2012, 2013 y 2014, respectivamente)	Fortune World Most Admired Companies (FWMAC)	Ranking
Valor de Marca	Variable latente indicada por la puntuación obtenida por el valor de marca en los años 2011, 2012 y 2013	Interbrand	Valor numérico
Satisfacción del cliente	Variable latente indicada por la puntuación de la satisfacción del cliente en los años 2011, 2012 y 2013	ACSI	Intervalo 0-100
Legitimidad	Medida de la legitimidad basada en la publicación de noticias en prensa escrita y Google; variable observada en base al coeficiente Janis-Fadner para los años 2011, 2012 y 2013	The Wall Street Journal Google	Valor numérico
Valor de Mercado	Medida del valor de mercado basada en el precio de la acción; variable observada en base al promedio del precio de la acción en los años 2011, 2012 y 2013	Yahoo Finanzas	Valor numérico

Fuente: elaboración propia

3.2.6 Variables de Control

Se han utilizado dos variables de control. Por un lado, el tamaño de empresa, medido como los ingresos de la Organización. A lo largo de la literatura son muchos los autores que tienen en cuenta esta variable en sus estudios, al existir una aceptación tradicional de que afecta positivamente en el resultado de la empresa (Kim & Sun, 2013).

Por otro lado, el periodo en estudio. Siguiendo a Cho & Pucik (2005), la selección del periodo de tres años fue arbitraria, teniendo en cuenta que un estudio de varios años es superior a uno de un único año. No se ha ampliado más el número de años en el estudio puesto que tal y como puede verse en el apartado 3.3 "*Descripción estadística de los datos*" del presente trabajo ninguna de las variables en estudio, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca, legitimidad y valor de mercado, depende del periodo en estudio, por tanto, se entiende, que aumentar el número de años no afectaría a los resultados.

3.3 Descripción Estadística de los Datos

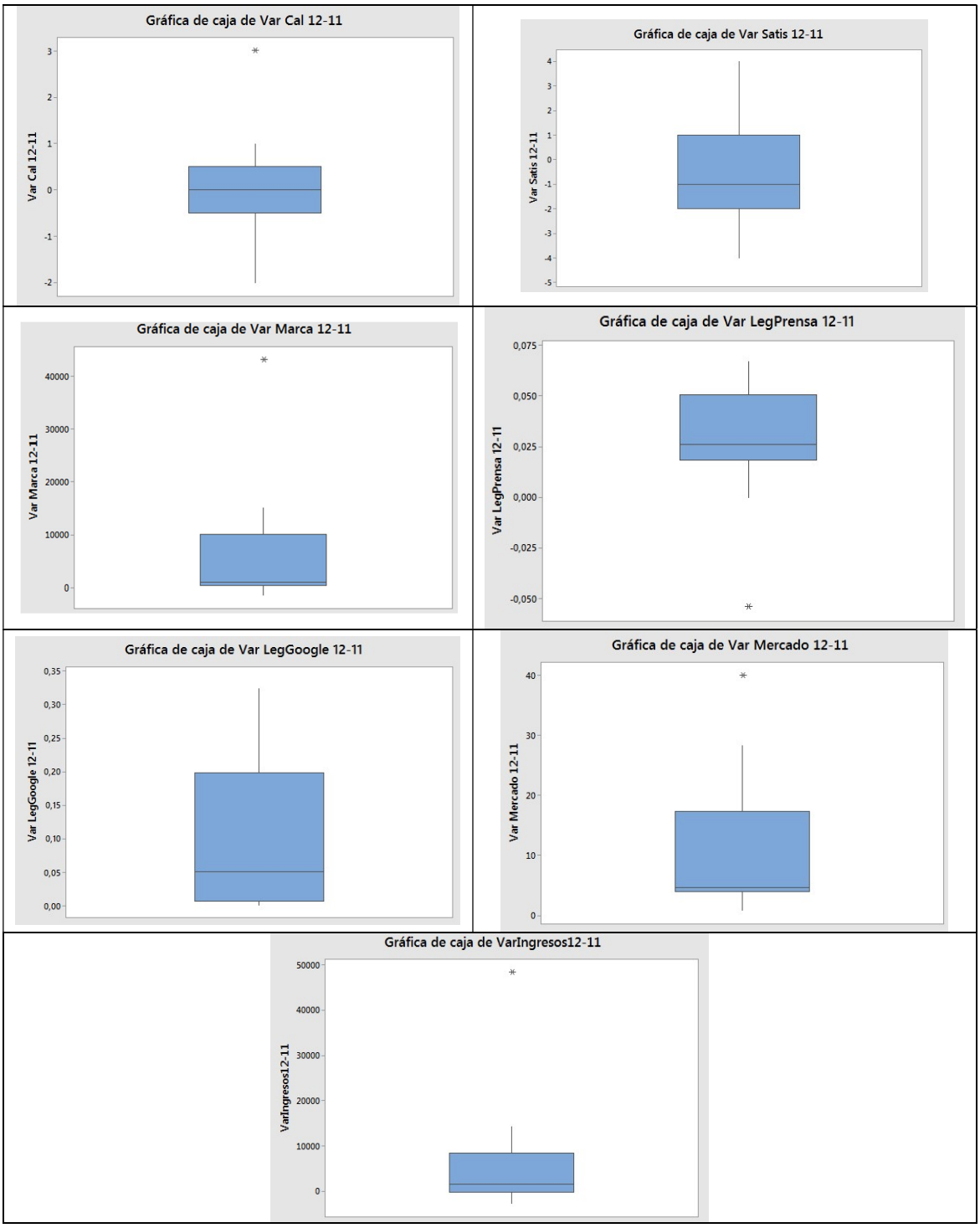
Una vez definidas las variables a analizar, así como elaborada la base de datos a utilizar, se ha llevado a cabo el análisis estadístico de los datos. En primer lugar, se debe comprobar la consistencia de los datos obtenidos, por medio de un análisis estadístico descriptivo mediante el uso del software informático PSPP. En segundo lugar, se debería comprobar la validez de las escalas de medida utilizadas. En este caso se utilizan aproximaciones a la realidad mediante el uso de bases de datos secundarias de reconocido prestigio, por lo que no es necesario comprobar dicha validez.

Se han analizado los datos teniendo en cuenta la variable de control "periodo en estudio". Para ello se ha comprobado si las distintas variables analizadas, calidad percibida, satisfacción del cliente, legitimidad y valor de mercado, dependen o son independientes del periodo en estudio.

Se han analizado los boxplots, obtenidos haciendo uso de Software estadístico Minitab 17, para determinar si los datos siguen o no una distribución normal y poder seleccionar la prueba estadística correcta que permita llevar a cabo el análisis de relación entre las variables y el periodo en estudio.

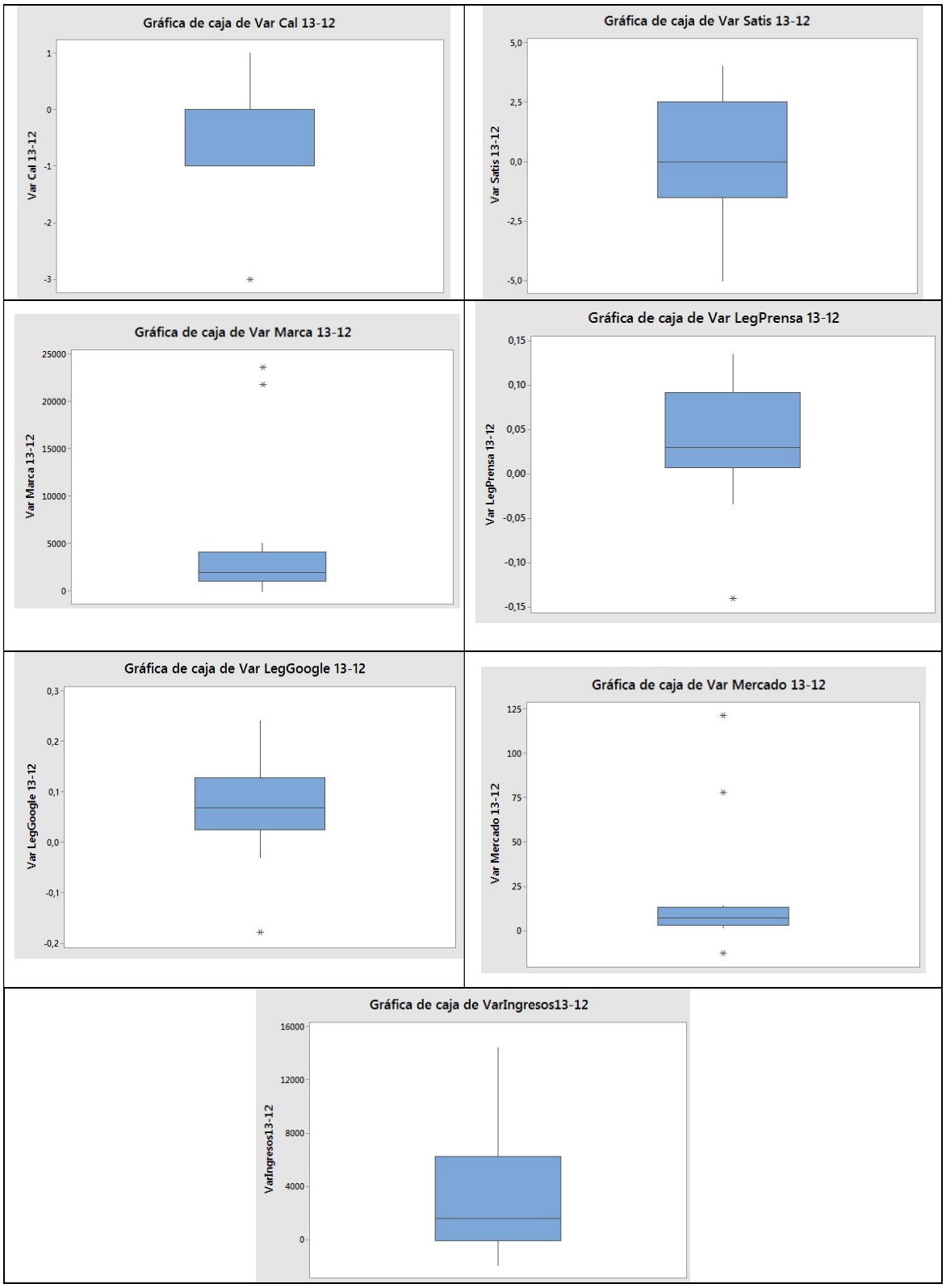
Como puede observarse en la figura 3.3, ninguna de las variables sigue una distribución normal en el periodo 2012-2011. Cabe destacar también la presencia de outliers o datos discordantes, marcados con un asterisco (*) en todos los casos, excepto para la satisfacción y la legitimidad medida a través de Google.com.

Figura 3.3. Gráficos Box-Plot 2012-2011



Nuevamente, tal y como se observa en la figura 3.4, ninguna de las variables sigue una distribución normal en el periodo 2013-2012. Destacar también la presencia de outliers o datos discordantes, marcados con un asterisco (*) en todos los casos, excepto para la satisfacción.

Figura 3.4. Gráficos Box-Plot 2013-2012



En base a estos resultados, se ha aplicado el test no paramétrico de Wilcoxon, para determinar la relación entre cada una de las variables y la variable de control "periodo en estudio", pues se está hablando de una distribución no normal y además la muestra es pequeña. Se parte de la hipótesis nula de que la variable es independiente del periodo en estudio.

Se empieza analizando la variable calidad percibida. Tal y como se aprecia a continuación, en la figura 3.5, se puede concluir que no existen evidencias suficientes para afirmar que dicha variable dependa del periodo en estudio, al obtener un valor de Z (-0,08) menor que el valor crítico (1,96), para un nivel de significación del 5% (p=0,937).

Figura 3.5. Resultados Test Wilcoxon Calidad Percibida

Rangos

		N	Rango medio	Suma de Rangos
Calidad1312 - Calidad1211	Rangos Negativos	7	5.43	38.00
	Rangos Positivos	5	8.00	40.00
	Vínculos	8		
	Total	20		

Pruebas Estadísticas

	Calidad1312 - Calidad1211
Z	-.08
Sig. Asint. (2-colas)	.937

Lo mismo ocurre para la variable satisfacción del cliente (figura 3.6). Tampoco existen evidencias suficientes para afirmar que dicha variable dependa del periodo en estudio, al obtener un valor de Z (-0,63) menor que el valor crítico (1,96), para un nivel de significación del 5% (p=0,526).

Figura 3.6. Resultados Test Wilcoxon Satisfacción del Cliente

Rangos

		N	Rango medio	Suma de Rangos
Satisfacción1312 - Satisfacción1211	Rangos Negativos	6	6.08	36.50
	Rangos Positivos	7	7.79	54.50
	Vínculos	0		
	Total	13		

Pruebas Estadísticas

	Satisfacción1312 - Satisfacción1211
Z	-.63
Sig. Asint. (2-colas)	.526

Para el valor de marca, se aprecia, en la figura 3.7, que no existen evidencias suficientes para afirmar que dicha variable dependa del periodo en estudio, al obtener un valor Z (-0,43) menor que el valor crítico (1.96), para un nivel de significación del 5% (p=0,664).

Figura 3.7. Resultados Test Wilcoxon Valor de Marca

Rangos

		N	Rango medio	Suma de Rangos
Marca1312 - Marca1211	Rangos Negativos	8	12.88	103.00
	Rangos Positivos	13	9.85	128.00
	Vínculos	0		
	Total	21		

Pruebas Estadísticas

	Marca1312 - Marca1211
Z	-.43
Sig. Asint. (2-colas)	.664

Para la legitimidad medida a través de la prensa (figura 3.8), los resultados muestran nuevamente, que no existe una dependencia entre dicha variable y el periodo de tiempo, al obtenerse un valor de Z (-0,71) menor que el valor crítico (1.96), para un nivel de significación del 5% (p=0,476).

Figura 3.8. Resultados Test Wilcoxon Legitimidad Prensa

Rangos

		N	Rango medio	Suma de Rangos
VarLegPrensa1211 - VarLegPrensa1312	Rangos Negativos	8	7.00	56.00
	Rangos Positivos	5	7.00	35.00
	Vínculos	0		
	Total	13		

Pruebas Estadísticas

	VarLegPrensa1211 - VarLegPrensa1312
Z	-.73
Sig. Asint. (2-colas)	.463

Para la legitimidad medida a través de Google.com (figura 3.9), los resultados muestran nuevamente, que no existe una dependencia entre dicha variable y el periodo de tiempo, al obtenerse un valor de Z (-1,01) menor que el valor crítico (1.96), para un nivel de significación del 5% (p=0,311).

Figura 3.9. Resultados Test Wilcoxon Legitimidad Google

Rangos

		N	Rango medio	Suma de Rangos
VarLegGoogle1211 - VarLegGoogle1312	Rangos Negativos	6	5.17	31.00
	Rangos Positivos	7	8.57	60.00
	Vínculos	0		
	Total	13		

Pruebas Estadísticas

	VarLegGoogle1211 - VarLegGoogle1312
Z	-1.01
Sig. Asint. (2-colas)	.311

En el caso del valor de mercado, tal y como se puede ver a continuación, en la figura 3.10, se puede afirmar que no hay evidencias suficientes de que dicha variable dependa del periodo en estudio al obtener un valor Z (-0,73) menor que el valor crítico (1,96), para un nivel de significación del 5% (p = 0,463).

Figura 3.10. Resultados Test Wilcoxon Valor de Mercado

Rangos

		N	Rango medio	Suma de Rangos
Mercado1312 - Mercado1211	Rangos Negativos	9	11.89	107.00
	Rangos Positivos	12	10.33	124.00
	Vínculos	0		
	Total	21		

Pruebas Estadísticas

	Mercado1312 - Mercado1211
Z	-.30
Sig. Asint. (2-colas)	.768

Por tanto, se puede concluir, que ninguna de las variables en estudio, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca, legitimidad y valor de mercado, depende del periodo en estudio.

3.4 Técnicas de Tratamiento de la Información

3.4.1 Análisis Cualitativo. Estadística Descriptiva

En primer lugar se lleva a cabo un análisis cualitativo de los datos, donde se analizan, por un lado, las variaciones de las distintas variables del estudio, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca, legitimidad y valor de mercado, en el periodo en estudio (2011-2013) y, por otro, las relaciones existentes entre las variables. Para llevar a cabo este análisis se empleará la muestra de trece empresas.

A la vista del tipo de datos utilizados, se concluye que se trata de variables cuantitativas, por lo que para estudiar su relación se analizará el coeficiente de correlación de Pearson teniendo en cuenta lo siguiente:

- $r<0$ relación lineal inversa.
- $r>0$ relación lineal directa.
- $r=0$ variables independientes o relación no lineal.

Además se tendrá en cuenta una significación (p) del 5% que implica el riesgo que existe al rechazar la hipótesis de independencia entre las variables con la información que proporcionan los datos:

- $p>0,05$. Se asume la hipótesis nula que implica que las variables son independientes.
- $p<0,05$. Se asume la hipótesis alternativa que implica que las variables están relacionadas.

Por último, siguiendo lo establecido por Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014) se han considerado los siguientes valores críticos:

- Coeficientes de correlación $\geq 0,5$ son significativos a un nivel $p < 0,05$.
- Coeficientes de correlación $< 0,5$ no son significativos a un nivel $p < 0,05$.

Para llevar a cabo este análisis se hace uso del Software informático SPSS.

3.4.2 Análisis del Modelo Estructural. Sistema de Ecuaciones Estructurales

Una vez realizado el análisis cualitativo, se desarrolla un análisis cuantitativo, haciendo uso de la modelización estructural con PLS "*Partial Least Squares*" que permitirá evaluar el modelo propuesto. Este análisis se desarrollará sin tener en cuenta la variable satisfacción del cliente, lo que permitirá aumentar el tamaño de la muestra y poder aplicar sin problemas esta modelización.

Al tratarse de una muestra pequeña se analizó la posibilidad de utilizar algún método no paramétricos como el Analytic Hierarchy Process (AHP) desarrollado por Saaty (1977). Este proceso es una técnica de análisis multicriterio, el cual permite la solución de situaciones con múltiples criterios y agentes implicados, en escenarios de incertidumbre y riesgo (Díez-Martín et al., 2010b).

Siguiendo a Díez-Martín et al. (2010b) la ejecución de un AHP requiere los siguientes pasos:

1. Crear un modelo de evaluación donde se especifiquen el objetivo que se desea alcanzar, los criterios a seguir y las alternativas para conseguirlo.
2. Establecer la importancia relativa de los criterios respecto al objetivo.
3. Indicar la preferencia por las alternativas según los criterios considerados.

El objetivo de este trabajo es analizar las relaciones existentes entre cuatro de los activos intangibles considerados en la literatura como imprescindibles para la supervivencia de las empresas: calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad. No se busca priorizar, ni establecer preferencias, entre distintas alternativas, sino ver si existe o no una relación positiva y significativa entre estos cuatro activos entre sí, así como si existe dicha relación con el valor de mercado de la Organización. Se concluye, por tanto, que esta técnica no sería aplicable, puesto que no sirve para validar las proposiciones planteadas.

Durante los años 80, las denominadas técnicas estadísticas de primera generación como el análisis de la varianza o la regresión múltiple, eran utilizadas en la mayor parte de las investigaciones. No obstante desde los años 90, las denominadas técnicas estadísticas de segunda generación, como el PLS, han adquirido una fuerte relevancia en las investigaciones empíricas (Hair et al., 2014).

La modelización estructural con PLS "*Partial Least Squares"* es una herramienta, denominada de segunda generación, que se utiliza principalmente para el desarrollo de teorías en investigación exploratoria y causal. Se ha desarrollado en muchos campos como las ciencias del comportamiento (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003), el marketing (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009), gestión empresarial (Hulland, 1999), etc.

Según Riquel Ligero & Vargas Sánchez (2012) la técnica PLS se basa en una combinación iterativa entre el análisis de componentes principales y el análisis de la regresión con el objetivo principal de explicar la varianza de los constructos en el modelo. Así, se estiman simultáneamente los path coeficients y la carga de los ítems en el contexto de los modelos propuestos, evitando de este modo sesgos e inconsistencias en la estimación de los parámetros, al tiempo que permite comprobar las iteraciones

Entre los motivos que han llevado a la utilización de la metodología PLS para llevar a cabo el análisis cuantitativo dentro de esta investigación, se encuentran (Hair et al. 2014):

- El principal objetivo de la investigación es la predicción y explicación de los constructos.
- No existe, para algunas de las relaciones estudiadas, mucha teoría desarrollada.

Se han tenido también en cuenta las características del PLS señaladas por Hair et al. (2014):

- Trabaja de manera eficiente con tamaños de muestra pequeños (veintiuna empresas en este caso).
- Permite la medición de modelos reflectivos, así como de constructos simples, pudiendo por tanto ser aplicado en una gran variedad de situaciones de investigación. Puede ser utilizado para la confirmación teórica y para comprobar si existen o no relaciones entre distintas variables, así como para sugerir proposiciones que luego se testeen (Chin, 1998).
- Posee un mayor poder estadístico que SEM, lo que hace más probable representar una relación específica significativa cuando es importante en la población en estudio.
- Puede ser aplicado cuando los datos presentan distribuciones no normales.

A la hora de analizar los resultados obtenidos utilizando PLS se tendrán en cuenta las consideraciones recogidas a continuación. El criterio para la determinación de la

significatividad de los parámetros se establecerá mediante un procedimiento de remuestreo por bootstrap de 5000 submuestras de un tamaño igual a la muestra original (Hair et al. 2014). Para valorar la capacidad predictiva del modelo estructural se seguirá el criterio planteado por Falk & Miller (1992) que establece que los R^2 de cada uno de los constructos dependientes ha de ser superior a 0,1 para ser aceptados.

Además se evaluará la aceptación o rechazo de las proposiciones planteadas teniendo en cuenta la significatividad o no de los coeficientes de regresión estandarizados. Siguiendo a Hair et al. (2014) se puede afirmar que los coeficientes cercanos a +1 y -1 representan una relación fuerte y por lo general, estadísticamente significativa en el modelo estructural. Por el contrario, valores muy pequeños, próximos a cero, son generalmente no significantes.

También se analizará el valor de T Statistic estableciendo un nivel de significancia del 5%, tomando por tanto como valor crítico para determinar la significatividad de dicho parámetro 1,96 (Hair et al. 2014).

CAPÍTULO 4:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4.1 Resultados Análisis Descriptivo

4.1.1 Análisis Descriptivo. Variaciones

Siguiendo a Díez-Martín et al. (2014) se utilizan las variaciones en cada indicador, var (2012-2011) y var (2013-2012), para llevar a cabo un análisis comparativo entre las empresas de la muestra y homogeneizar los resultados teniendo en cuenta que no todas las empresas cuentan con los mismos recursos. Cabe destacar también que para el índice de calidad percibida la variación cambiará de signo, puesto que tal y como se ha comentado previamente, el 1 implica el mejor índice, mientras que el 10 implica el peor, es decir, al contrario que las otras variables, cuanto menor sea el valor, mejor calidad percibida.

4.1.1.1 Calidad, Satisfacción, Marca, Legitimidad Prensa, Legitimidad Google y Valor de Mercado

En la tabla 4.1 se muestran los resultados obtenidos para las variaciones de las distintas variables en estudio, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca, legitimidad (medida a través del análisis de prensa y del análisis en Google.com) y valor de mercado para el periodo 2012-2011.

Tabla 4.1. Resultados Variaciones Calidad, Satisfacción, Marca, Legitimidad y Valor de Mercado periodo 2012-2011

	Var Calidad (2012-2011)	Var Satis. (2012-2011)	Var Marca ($ million) (2012-2011)	Var Legitimidad Prensa (2012-2011)	Var Legitimidad Google (2012-2011)	Var Mercado ($) (2012-2011)
Apple	0	-1	43076	0,054	0,176	28,23
Amazon	0	-1	5867	0,047	0,166	25,04
Google	0	-1	14409	0,067	0,324	39,86
Coca-cola	-1	-1	5978	0,018	0,005	4,19
Starbucks	0	-4	399	0,026	0,051	6,68
General Electric	0	1	874	0,019	0,009	4,76
McDonald´s	-2	1	4469	0,036	0,038	9,68

(Continua)

	Var Calidad (2012-2011)	Var Satis. (2012-2011)	Var Marca ($ Millions) (2012-2011)	Var Legitimidad Prensa (2012-2011)	Var Legitimidad Google (2012-2011)	Var Mercado ($) (2012-2011)
Microsoft	3	-3	-1234	0,022	0,221	4,02
Nike	1	0	598	-0,054	0,022	3,68
J.P. Morgan Chase	1	4	-966	0,000	0,002	0,93
UPS	-1	-4	552	0,066	0,096	6,33
PepsiCo	0	-1	15135	0,029	0,006	4,67
eBay	0	2	1142	0,022	0,225	4,63
media	0,08	-0,62	6946,08	0,03	0,103	10,98
s.d.	1,19	2,29	12112,26	0,03	0,107	12,04

Las proposiciones P1d, P2c, P3b, y P4 relacionan la calidad percibida, la satisfacción del cliente, el valor de marca y la legitimidad con el resultado empresarial medido a través del valor de mercado. Los resultados muestran que la variación del valor de mercado durante el periodo 2012-2011 es positiva para todas las empresas.

En la tabla 4.1 se comprueba que siete de las trece empresas no experimentan variaciones en la calidad percibida para dicho periodo, tres de ellas experimentan una variación negativa, y otras tres positiva. Estos datos no apoyarían la proposición P1d que establecía una relación directa y positiva entre la calidad percibida y el valor de mercado. Para las empresas Apple, Amazon, Google, Starbucks, General Electric, PepsiCo e eBay, el índice de calidad percibida se mantiene, mientras que el valor de mercado sufre una variación positiva. Esto puede ser debido a que el valor de mercado no solo se encuentra influenciado por la calidad percibida, sino que existen otros factores que hacen oscilar el mismo.

En cuanto a la satisfacción del cliente, su variación durante el periodo 2012-2011 es negativa para ocho de las trece empresas, Apple, Amazon, Google, Coca-Cola, Starbucks, Microsoft, Ups y PepsiCo, positiva para cuatro de ellas, General Electric, McDonald´s, J.P. Morgan Chase e eBay, mientras que otra no experimenta variación, Nike. Para ocho de las empresas de la muestra, mientras que el índice ACSI sufre una variación negativa, el valor de mercado, sufre una variación positiva, lo que no permite señalar que exista una relación positiva y directa entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado, tal y como establecía la proposición P2c. Si se analiza el tipo de empresas que conforman la muestra en estudio, grandes empresas multinacionales, asentadas en el mercado y con un fuerte arraigo en el mismo, cabe pensar que para este tipo de empresas las expectativas de los clientes son muy exigentes, lo que hace que su satisfacción tenga unos costes asociados que pueden hacer que no se aprecie la

relación directa entre la satisfacción y el valor de mercado, e incluso que dicha relación sea negativa, como es el caso de las ocho empresas señaladas.

La variación del valor de marca por su parte, es positiva para todas las empresas, en el periodo 2012-2011, excepto para Microsoft y J.P. Morgan Chase. A excepción de estas dos empresas, aparece una relación directa entre la variación del valor de marca experimentada durante 2012-2011 y la variación del valor de mercado de las empresas de la muestra. En este caso los datos apoyarían la proposición P3b.

En cuanto a la legitimidad, sólo una de las empresas muestra una variación negativa para el periodo 2012-2011, Nike, en el análisis de prensa. El resto de las empresas analizadas presentan una variación positiva de legitimidad para este periodo. A excepción de Nike, aparece una relación directa entre la variación de la legitimidad experimentada durante 2012-2011 y la variación del valor de mercado, para ese mismo periodo. En el caso de la legitimidad medida a través del análisis de noticias en Google.com, todas las empresas muestran una variación positiva de dicha variable, apareciendo por tanto también la relación directa presupuestada. En ambos casos los datos apoyarían la proposición P4.

En la tabla 4.2 que se incluye a continuación, se recogen los resultados obtenidos para las variaciones de las distintas variables en estudio, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca, legitimidad (medida a través del análisis de prensa y del análisis en Google.com) y valor de mercado para el periodo 2013-2012.

Tabla 4.2. Resultados Variaciones Calidad, Satisfacción, Marca, Legitimidad y Valor de Mercado periodo 2013-2012

	Var Calidad (2013-2012)	**Var Satis (2013-2012)**	**Var Marca ($ million) (2013-2012)**	**Var Legitimidad Prensa (2013-2012)**	**Var Legitimidad Google (2013-2012)**	**Var Mercado ($) (2013-2012)**
Apple	0	1	21748	-0,033	-0,030	-12,45
Amazon	0	3	4995	0,125	0,129	77,67
Google	0	-5	23565	0,135	0,176	120,83
Coca-cola	1	0	1374	0,016	0,035	3,35
Starbucks	0	4	337	0,047	0,127	8,16
General Electric	-1	0	3265	0,026	0,096	1,79
McDonald´s	0	0	1930	0,017	0,242	7,11
Microsoft	-1	-1	1693	0,030	0,068	3,31
Nike	0	-2	1959	0,047	0,076	7,34
J.P. Morgan Chase	-1	2	-15	0,082	-0,179	12,83
UPS	1	3	675	-0,140	0,031	14,23
PepsiCo	-1	1	1298	0,102	0,042	13,02
eBay	-3	-3	2215	0,000	0,020	4,73
media	-0,38	-0,04	5003	0,03	0,064	20,15
s.d.	1,04	0,12	7947,65	0,07	0,102	36,82

Para el periodo 2013-2012, la variación del valor de mercado es positiva para todas las empresas excepto Apple, que tiene una variación negativa.

En la tabla 4.2 se observa que seis de las trece empresas de la muestra no experimentan una variación del índice de calidad percibida en dicho periodo, Apple, Amazon, Google, Starbucks, McDonald´s y Nike, cinco experimentan una variación negativa, General Electric, Microsoft, J.P. Morgan Chase, PepsiCo e eBay, y solamente dos tienen una variación positiva, Coca-Cola y Ups. Los datos no tampoco apoyan P1d en este periodo. No se aprecia una relación directa entre las variaciones en el índice de calidad percibida y las variaciones en el valor de mercado. Tal y como se comentó previamente estos resultados confirmarían que el valor de mercado no solo se encuentra influenciado por la calidad percibida, sino que existen otros factores que hacen oscilar el mismo, que impiden ver la relación directa presupuesta.

En cuanto a la satisfacción del cliente, son seis las empresas que experimentan una variación positiva del índice ACSI, Apple, Amazon, Starbucks, J.P. Morgan Chase, Ups y PepsiCo, cuatro una variación negativa, Google, Microsoft, Nike e eBay, y tres que no experimentan ninguna variación, Coca-Cola, General Electric y McDonald´s. En cinco empresas la variación del índice ACSI y la variación del valor de mercado tienen el mismo signo, lo que apoyaría de manera

muy leve P2c, que señalaba una relación directa y positiva entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado. Se vuelve a confirmar que para este tipo de empresas las expectativas de los clientes son muy exigentes, lo que hace que su satisfacción tenga unos costes asociados que pueden hacer que no se aprecie la relación directa entre la satisfacción y el valor de mercado, e incluso que dicha relación sea negativa.

Por su parte, la variación del valor de marca es positiva para todas las empresas, excepto para J.P. Morgan Chase, que sufre una ligera variación negativa. En este caso, para once de las empresas de la muestra se observa una relación directa entre la variación en el valor de marca y la variación en el valor de mercado. Los datos apoyan nuevamente la proposición P3b para el periodo 2013-2012.

Respecto a la legitimidad medida a través del análisis de prensa, solamente dos empresas, Apple y UPS, muestra una variación negativa, mientras que diez de ellas muestran una variación positiva y una no sufre ninguna variación. En el caso de la legitimidad medida a través del análisis de noticias en Google.com, son dos las empresas que muestran una variación negativa, Apple y J.P. Morgan Chase. Los datos apoyarían de nuevo la proposición P4 que presupone una relación directa entre la variación de la legitimidad y la variación del valor de mercado para el periodo 2013-2012 en las empresas de la muestra.

4.1.1.2 Calidad, Satisfacción, Marca y Legitimidad

Las proposiciones P1c y P2b y P3a, relacionan la calidad percibida, la satisfacción de los clientes y el valor de marca con los resultados sociales de las empresas, medidos a través de la legitimidad.

Los resultados muestran, tal y como se recoge en la tabla 4.3, para el periodo 2012-2011, una variación positiva de la legitimidad, medida a través del análisis de prensa, para todas las empresas, excepto Nike, mientras que para el caso de la legitimidad, medida a través del análisis de noticias en Google.com, la variación es positiva en todos los casos.

Tabla 4.3. Resultados Calidad, Satisfacción, Marca y Legitimidad periodo 2012-2011

	Var Calidad (2012-2011)	**Var Satis. (2012-2011)**	**Var Marca ($ Millions) (2012-2011)**	**Var Legitimidad Prensa (2012-2011)**	**Var Legitimidad Google (2012-2011)**
Apple	0	-1	43076	0,054	0,176
Amazon	0	-1	5867	0,047	0,166
Google	0	-1	14409	0,067	0,324
Coca-cola	-1	-1	5978	0,018	0,005
Starbucks	0	-4	399	0,026	0,051
General Electric	0	1	874	0,019	0,009
McDonald´s	-2	1	4469	0,036	0,038
Microsoft	3	-3	-1234	0,022	0,221
Nike	1	0	598	-0,054	0,022
J.P. Morgan Chase	1	4	-966	0,000	0,002
UPS	-1	-4	552	0,066	0,096
PepsiCo	0	-1	2004	0,029	0,006
eBay	0	2	1142	0,022	0,225

La variación del índice de calidad percibida por su parte es cero para siete de las empresas, Apple, Amazon, Google, Starbucks, General Electric, PepsiCo e eBay, siendo negativa para tres de ellas, Coca-Cola, McDonalds y Ups y positiva para el resto, Microsoft, Nike y J.P. Morgan Chase. A la vista de los datos no se puede afirmar que exista una relación directa entre la variación de la calidad percibida y la variación de la legitimidad. Los datos no apoyan la proposición P1c que señala una relación directa y positiva entre la calidad percibida y la legitimidad. Solamente en una de las empresas, en el análisis de prensa, y en dos en el análisis de Google.com, que tienen una variación del índice de calidad positiva, se aprecia una variación de la legitimidad positiva. Nuevamente cabría pensar en el tipo de empresas de la muestra. Los resultados sociales, medidos a través de la legitimidad, para este tipo de empresas, fuertemente asentadas en el mercado, no se ven afectados por la calidad percibida, a no ser que las mismas realicen alguna acción que vaya en contra de sus principios, ya institucionalizados, que hagan que dicha calidad percibida afecte al resultado social.

En cuanto a la variación de la satisfacción de los clientes, se aprecia que es negativa para ocho de las trece empresas de la muestra, positiva para cuatro de ellas y se mantiene en una. Solamente en tres de las empresas, en el análisis de prensa, y en cuatro en el análisis de Google.com, al aumentar la satisfacción, aumenta la legitimidad, por tanto, no se observa una relación directa entre la variación de la satisfacción del cliente y la variación de la legitimidad

para este periodo en estudio. Los datos tampoco apoyan por tanto la proposición P2b. Las variaciones en el índice ACSI en este periodo son muy pequeñas para la mayor parte de las empresas de la muestra, siendo la máxima variación para Starbucks y Ups (-4) y J.P. Morgan Chase (+4). Cabría pensar que estas variaciones no se ven reflejadas en la legitimidad al tratarse de empresas completamente legitimadas.

Respecto al valor de marca, todas las empresas sufren variaciones positivas, para el periodo 2012-2011, excepto Microsoft y J.P. Morgan Chase. Para diez de las empresas de la muestra, en el caso del análisis de prensa, y para once en el caso del análisis en Google.com, se ve como cuando la variación del valor de marca es positiva, la variación de la legitimidad también lo es. Estos datos apoyarían la proposición P3a que señala una relación directa y positiva entre el valor de marca y la legitimidad en ambos casos.

Para el periodo 2013-2012, tal y como se aprecia en la tabla 4.4, para el análisis de la legitimidad a través de la prensa, diez de las empresas tienen una variación positiva, mientras que dos muestran una variación negativa, Apple y Ups, y una no varía, eBay. Para el caso de la legitimidad, medida a través del análisis de noticias en Google.com, la variación es positiva en todos los casos, excepto Apple y J.P. Morgan Chase.

Tabla 4.4. Resultados Calidad, Satisfacción, Marca y Legitimidad periodo 2013-2012

	Var Calidad (2013-2012)	**Var Satis (2013-2012)**	**Var Marca ($ Millions) (2013-2012)**	**Var Legitimidad Prensa (2013-2012)**	**Var Legitimidad Google (2013-2012)**
Apple	0	1	21748	-0,033	-0,030
Amazon	0	3	4995	0,125	0,129
Google	0	-5	23565	0,135	0,176
Coca-cola	1	0	1374	0,016	0,035
Starbucks	0	4	337	0,047	0,127
General Electric	-1	0	3265	0,026	0,096
McDonald´s	0	0	1930	0,017	0,242
Microsoft	-1	-1	1693	0,030	0,068
Nike	0	-2	1959	0,047	0,076
J.P. Morgan Chase	-1	2	-15	0,082	-0,179
UPS	1	3	675	-0,140	0,031
PepsiCo	-1	1	1298	0,102	0,042
eBay	-3	-3	2215	0,000	0,020

En cuanto a la calidad percibida, no varía en dicho periodo para seis de las empresas, Apple, Amazon, Google, Starbucks, McDonald´s y Nike, es negativa para cinco, General Electric, Microsoft, J.P. Morgan Chase, PepsiCo e eBay y positiva solamente para Coca-Cola. Por tanto los datos no apoyan tampoco en el periodo 2013-2012 la proposición P1c, en ninguno de los dos análisis, y no se observa la relación directa entre la variación en la calidad percibida y la variación en la legitimidad presupuestada.

Por su parte, la variación de la satisfacción del cliente, en el periodo 2013-2012, es positiva para seis empresas, Apple, Amazon, Starbucks, J.P. Morgan Chase, Ups y PepsiCo, negativa para cuatro empresas, Google, Microsoft, Nike e eBay y cero para Coca-Cola, General Electric y McDonald´s. Solamente en cuatro de las empresas de la muestra se observa una relación directa y positiva entre ambas variables, por lo tanto, los datos tampoco apoyan P2b en este periodo en ninguno de los dos análisis, y no se puede afirmar que la satisfacción de los clientes tenga una influencia directa sobre la legitimidad de las empresas de la muestra.

Por último, la variación del valor de marca para el periodo 2013-2012 solamente es negativa para J.P. Morgan Chase. En el caso del análisis de la legitimidad a través de la prensa, para nueve de las empresas de la muestra, Amazon, Google, Coca-Cola, Starbucks, General Electric, McDonalds, Microsoft, Nike y PepsiCo, se aprecia un aumento de la legitimidad, al aumentar el valor de marca. Para el resto no se aprecia esta relación directa entre la variación del valor de marca y la variación de la legitimidad. En el caso del análisis de la legitimidad a través Google.com, se observa la relación directa presupuestada para todas las empresas excepto para Apple. Por tanto, en este periodo los datos apoyarían la proposición P3a en ambos casos.

4.1.1.3 Calidad y Satisfacción del Cliente

La proposición P1a relaciona la calidad percibida con la satisfacción del cliente. Los resultados recogidos en la tabla 4.5, muestran para el periodo 2012-2011, una variación negativa del índice de satisfacción del cliente para ocho de las trece empresas de la muestra, Apple, Amazon, Google, Coca-Cola, Starbucks, Microsoft, Ups y PepsiCo, positiva para cuatro, General Electric, McDonald´s, J.P. Morgan Chase e eBay y cero para una, Nike.

Tabla 4.5. Resultados Calidad Percibida y Satisfacción del Cliente

	2012-2011		**2013-2012**	
	Var Calidad	**Var Satis.**	**Var Calidad**	**Var Satis.**
Apple	0	-1	0	1
Amazon	0	-1	0	3
Google	0	-1	0	-5
Coca-cola	-1	-1	1	0
Starbucks	0	-4	0	4
General Electric	0	1	-1	0
McDonald´s	-2	1	0	0
Microsoft	3	-3	-1	-1
Nike	1	0	0	-2
J.P. Morgan Chase	1	4	-1	2
UPS	-1	-4	1	3
PepsiCo	0	-1	-1	1
eBay	0	2	-3	-3

La variación del índice de calidad para ese periodo es cero para siete de las empresas de la muestra, Apple, Amazon, Google, Starbucks, General Electric, PepsiCo e eBay, negativa para tres de ellas, Coca-Cola, McDonald´s y Ups y positiva para el resto, Nike y J.P. Morgan Chase. En vista de estos datos no se puede afirmar que exista una relación directa entre la variación del índice de calidad percibida y la variación del índice ACSI. Los datos no apoyan la proposición P1a en el periodo 2012-2011.

Para el periodo 2013-2012, la variación del índice de satisfacción del cliente, es negativa para cuatro de las empresas, Google, Microsoft, Nike e eBay, positiva para seis, Apple, Amazon, Starbucks, J.P. Morgan Chase, Ups y PepsiCo y cero para tres, Coca-Cola, General Electric y McDonald´s.

El índice de calidad para ese periodo varía positivamente para dos empresas, Coca-Cola y Ups, negativamente para cinco, General Electric, Microsoft, J.P. Morgan Chase, PepsiCo e eBay, y es cero para seis, Apple, Amazon, Google, Starbucks, McDonald´s y Nike. Tampoco se puede afirmar que exista una relación directa entre el índice de calidad percibida y el índice de satisfacción del cliente para el periodo 2013-2012. Los datos tampoco apoyan la proposición P1a en este periodo.

En este caso el hecho de que no se obtengan los resultados esperados, lleva a pensar en la metodología utilizada para la medición del índice de calidad percibida y de la satisfacción de los clientes. El índice de calidad percibida de Fortune se obtiene llevando a cabo encuestas a directores y analistas que puntúan a la empresa en base a distintos indicadores entre los que se encuentra la calidad percibida. Sin embargo, el índice ACSI, no utiliza la opinión de directores o expertos, sino que se basa en la experiencia del consumidor. Ambos casos, por tanto, están sujetos a la subjetividad de dos grupos de interés distintos lo que puede hacer que no se observe esa relación directa entre calidad percibida y satisfacción del cliente presupuesta.

4.1.1.4 Calidad y Valor de Marca

La proposición P1b, relaciona la calidad percibida con el valor de marca. Los resultados recogidos en la tabla 4.6, muestran para el periodo 2012-2011, una variación positiva del valor de marca para todas las empresas, excepto para Microsoft y J.P. Morgan Chase.

Tabla 4.6. Resultados Calidad Percibida y Valor de Marca

	2012-2011		**2013-2012**	
	Var Calidad	**Var Marca ($ Millions)**	**Var Calidad**	**Var Marca ($ Millions)**
Apple	0	43076	0	21748
Amazon	0	5867	0	4995
Google	0	14409	0	23565
Coca-cola	-1	5978	1	1374
Starbucks	0	399	0	337
General Electric	0	874	-1	3265
McDonald´s	-2	4469	0	1930
Microsoft	3	-1234	-1	1693
Nike	1	598	0	1959
J.P. Morgan Chase	1	-966	-1	-15
UPS	-1	552	1	675
PepsiCo	0	2004	-1	1298
eBay	0	1142	-3	2215

La variación del índice de calidad para ese periodo, como ya se comentó previamente, es cero para siete de las empresas de la muestra, Apple, Amazon, Google, Starbucks, General Electric, PepsiCo e eBay, negativa para tres de ellas, Coca-Cola, McDonald´s y Ups y positiva para el resto, Nike y J.P. Morgan Chase. En vista de estos datos no se aprecia una relación directa entre la variación del índice de calidad y la variación del valor de marca en el periodo 2012-2011. Los datos no apoyan la proposición P1b en este periodo.

Para el periodo 2013-2012, la variación del valor de marca, tal y como se recoge en la tabla 4.6 es positiva para todas las empresas, excepto para J.P. Morgan Chase.

El índice de calidad para ese periodo varía positivamente para dos empresas, Coca-Cola y Ups, negativamente para cinco, General Electric, Microsoft, J.P. Morgan Chase, PepsiCo e eBay, y es cero para seis, Apple, Amazon, Google, Starbucks, McDonald´s y Nike. Tampoco se puede apreciar por tanto la relación directa presupuestada entre la calidad percibida y el valor de marca, en la proposición P1b, para el periodo 2013-2012.

Se debe tener en cuenta que la calidad percibida es solamente uno de los activos del valor de marca. Este valor de marca estará también influenciado por la lealtad, la notoriedad, las asociaciones de la marca y otros activos vinculados a la misma. Puede ser este el motivo de que no se aprecie la relación directa entre la calidad percibida y el valor de marca previamente asumida.

4.1.1.5 Satisfacción del Cliente y Valor de Marca

La proposición P2a relaciona la satisfacción del cliente con el valor de marca. Los resultados recogidos en la tabla 4.7, muestran para el periodo 2012-2011, tal y como ya se comentó, una variación positiva del valor de marca para todas las empresas excepto para Microsoft y J.P. Morgan Chase.

Tabla 4.7. Resultados Satisfacción del Cliente y Valor de Marca

	2012-2011		**2013-2012**	
	Var Satisfacción	**Var Marca ($ Millions)**	**Var Satisfacción**	**Var Marca ($ Millions)**
Apple	-1	43076	1	21748
Amazon	-1	5867	3	4995
Google	-1	14409	-5	23565
Coca-cola	-1	5978	0	1374
Starbucks	-4	399	4	337
General Electric	1	874	0	3265
McDonald´s	1	4469	0	1930
Microsoft	-3	-1234	-1	1693
Nike	0	598	-2	1959
J.P. Morgan Chase	4	-966	2	-15
UPS	-4	552	3	675
PepsiCo	-1	2004	1	1298
eBay	2	1142	-3	2215

Para este periodo la variación del índice de satisfacción del cliente es positiva, únicamente para cuatro empresas, General Electric, McDonald´s, J.P. Morgan Chase e eBay, para ocho de ellas la variación es negativa, Apple, Amazon, Google, Coca-Cola, Starbucks, Microsoft, Ups y PepsiCo, mientras que Nike no sufre variación del índice ACSI. En vista de estos datos no se aprecia una relación directa entre la variación del índice de ACSI y la variación del valor de marca en el periodo 2012-2011. Los datos no apoyan P2a para el periodo 2012-2011.

Para el periodo 2013-2012, la variación del valor de marca, tal y como se recoge en la tabla 4.7, es positiva para todas las empresas, excepto para J.P. Morgan Chase que sufre una pequeña variación negativa.

El índice ACSI para ese periodo varía positivamente para seis empresas, Apple, Amazon, Starbucks, J.P. Morgan Chase, Ups y PepsiCo, negativamente para cuatro empresas Google, Microsoft, Nike e eBay, y es cero para tres, Coca-Cola, General Electric y McDonald´s. En cinco de las empresas se aprecia una relación directa entre la satisfacción del cliente y el valor de marca, lo que apoyaría de manera muy leve la proposición P2a para el periodo 2013-2012.

Si se piensa de nuevo en el tipo de empresas que conforman la muestra, grandes empresas multinacionales, asentadas en el mercado y con un fuerte arraigo en el mismo, y teniendo en cuenta, tal y como establece Keller (2001), que el poder de una marca reside en la mente de los consumidores, pequeñas oscilaciones del índice ACSI, no se ven reflejadas en el valor de marca de estas empresas, al encontrarse las mismas asentadas en la mente de los consumidores, de manera que cuentan con unos clientes leales, que recuerdan la marca, la perciben como de calidad y la asocian a una identidad. Es por ello que no se aprecia la relación directa y positiva presupuestada entre la satisfacción del cliente y el valor de marca en gran parte de las empresas de la muestra en estudio.

4.1.1.6 Análisis Descriptivo por Empresas-Sectores

A continuación se realiza un análisis de los datos por empresa, agrupando las mismas teniendo en cuenta el sector económico de cada una.

1. Apple, Google, Microsoft (Sector de Tecnología)

La tabla 4.8 recoge los datos de las empresas Apple, Google y Microsoft incluidas dentro del sector tecnología.

Tabla 4.8. Resultados Apple, Google, Microsoft

		Var Calidad	Var Satis.	Var Marca ($ Millions)	Var Legit. Prensa	Var Legit. Google	Var Mercado ($)
2012-2011	Apple	0	-1	43076	0,054	0,176	28,23
	Google	0	-1	14409	0,067	0,324	39,86
	Microsoft	3	-3	-1234	0,022	0,221	4,02
2013-2012	Apple	0	1	21748	-0,033	-0,030	-12,45
	Google	0	-5	23565	0,135	0,176	120,83
	Microsoft	-1	-1	1693	0,030	0,068	3,31

Se analiza en primer lugar, la relación de los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad con el valor de mercado. Tal y como puede verse en la tabla 4.8, en el periodo 2012-2011, la variación en el índice de calidad para Apple y Google se mantiene, mientras que su variación en los resultados económicos es positiva. Para el caso de Microsoft se observa una variación positiva de las dos variables, calidad percibida y valor de mercado. Por tanto, los resultados económicos mejoran en ese periodo, al mantenerse o

mejorar la calidad percibida. Estos datos apoyarían la proposición P1d para Microsoft en el periodo 2012-2011, pero no la apoyarían, ni en el caso de Apple, ni en el caso de Google. El hecho de que aunque no existan variaciones en la calidad percibida, el valor de mercado mejore, confirma que dicha variable no solo está afectada por la calidad percibida, tal y como se había comentado previamente. Para el periodo 2013-2012, la variación de la calidad percibida se mantiene invariable para Apple y Google, mientras que los económicos empeoran para Apple, y mejoran para Google. En el caso de Microsof, mientras que la calidad percibida varía negativamente, la variación del valor de mercado, es positiva. Estos datos apoyarían de nuevo el hecho de que los resultados económicos no sólo se ven afectados por la calidad percibida de una empresa, sino que hay otros muchos aspectos que pueden hacer oscilar esta variable y que impiden ver la relación directa previamente presupuesta. En este caso los datos no apoyarían la proposición P1d en ninguna de las tres empresas.

Si se analiza la relación entre la satisfacción del cliente y los resultados económicos de las empresas del sector de la tecnología en el periodo 2012-2011, no se aprecia una relación directa entre ambas variables, puesto que mientras que el índice de satisfacción sufre una variación negativa en los tres casos, el valor de mercado experimenta variaciones positivas. Para el periodo 2013-2012 ocurre lo mismo. Google y Microsoft experimentan una variación negativa de la satisfacción, mientras que su valor de mercado varía positivamente. En el caso de Apple, la variación del índice de satisfacción es positiva, mientras que su valor de mercado varía negativamente. Los datos no apoyarían la proposición P2c en ninguna de las tres empresas, en ninguno de los dos periodos en estudio. No se observa la relación directa presupuesta, sino una relación inversa, entre la variación del índice ACSI y la variación del valor de mercado. Cabría pensar en este caso en el sector que se está analizando y en el tipo de empresas de la muestra. Por un lado, tal y como se comentaba previamente, se trata de grandes empresas fuertemente asentadas en el mercado. Por otro, la vorágine de cambio existente en el sector tecnológico, que aumenta exponencialmente la competitividad entre las empresas en dicho sector, adelantándose incluso a las necesidades de los clientes. Ambas cuestiones podrían explicar esta relación inversa observada.

Si se analiza a continuación la relación entre el valor de marca el valor de mercado de las empresas, en el periodo 2012-2011, se puede observar que para Apple y Google las variaciones son positivas, de manera que si aumenta el valor de marca el valor de mercado también aumenta. Sin embargo para Microsoft, la variación del valor de marca es negativa, mientras que la variación del valor de mercado es positiva. En este caso la variación negativa

del valor de marca puede estar asociada a la dimisión del CEO de Microsoft, generando inestabilidad en la marca. No obstante, como se aprecia, esto no afecta al valor de mercado. Estos datos apoyarían la proposición P3b para Apple y para Google, pero no para Microsoft. Para el periodo 2013-2012 las variaciones en las dos variables, en el caso de Google y Microsoft, son positivas, mientras que en Apple no ocurre lo mismo. En el caso de Apple, el valor de marca sigue aumentando en este periodo a pesar del descenso en el valor de mercado. En el año 2013, Apple, se enfrentó a distintos problemas legales, así como a la pérdida de confianza de sus accionistas por el riesgo asociado a la incursión en nuevos mercados, como el asiático, que no reportó los resultados esperados. Ello explicaría la variación negativa del valor de mercado, en dicho periodo. En este periodo por tanto los datos apoyan la proposición P3b para Google y Microsoft, pero no para Apple.

Por último, podría hablarse de una relación directa entre la legitimidad y el valor de mercado, tanto para el análisis de la legitimidad a través de la prensa, como a través de Google.com. Para el periodo 2012-2011 ambas variaciones son positivas en las tres empresas, mientras que en el periodo 2013-2012, en el caso de Apple, tanto la legitimidad (en ambos análisis), como el valor de mercado sufren una variación negativa, mientras que en Google y Microsoft, ambas variaciones son positivas. Los datos apoyarían la proposición P4 en los tres casos y se podría hablar por tanto de una relación directa entre la variación de la legitimidad y la variación del valor de mercado.

A continuación se analiza la relación de los activos intangibles con los resultados sociales, medidos a través de la legitimidad. En el periodo 2012-2011 se aprecia que Apple y Google siguen un mismo patrón. No experimentan cambios en el índice de calidad, mientras que su variación en los resultados sociales, tanto en el análisis de prensa, como en el análisis de Google.com, es positiva. Para el caso de Microsoft se observa una variación positiva de las dos variables calidad percibida y legitimidad, en ambos análisis. Estos datos apoyarían la proposición P1c para Microsoft en el periodo 2012-2011, en ambos análisis de la legitimidad, pero no las apoyarían, ni en el caso de Apple, ni en el caso de Google. El hecho de que aunque no existan variaciones en la calidad percibida, la legitimidad mejore, confirma que la legitimidad no solo están afectada por la calidad percibida, tal y como se había comentado previamente. Para el periodo 2013-2012, la variación de la calidad percibida se mantiene invariable para Apple y Google, mientras que los resultados sociales, tanto en el análisis de prensa como en el de Google.com empeoran. En el caso de Microsof, mientras que la calidad percibida varía negativamente, la variación de la legitimidad (en ambos análisis), es positiva. En

este caso los datos no apoyarían la proposición P1c en ninguna de las tres empresas. Estos datos apoyarían de nuevo el hecho de que los resultados sociales no sólo se ven afectados por la calidad percibida de una empresa, sino que hay otros muchos aspectos que hacen oscilar la misma.

Si se analiza la relación entre la satisfacción del cliente y los resultados sociales, medidos a través del análisis de prensa y el análisis en Google.com, no se aprecia una relación directa entre ambas variables, puesto que mientras que el índice de satisfacción sufre una variación negativa en los tres casos, la legitimidad experimenta variaciones positivas. Para el periodo 2013-2012 ocurre lo mismo. Google y Microsoft muestran una variación negativa de la satisfacción, mientras que su legitimidad varía positivamente. En el caso de Apple, la variación del índice de satisfacción es positiva, mientras que su legitimidad varía negativamente. Los datos no apoyarían la proposición P2b en ninguna de las tres empresas. No se observa la relación directa presupuesta, sino una relación inversa, entre la variación del índice ACSI y la variación de la legitimidad, tal y como ocurría al analizar la relación con los resultados económicos.

Si se analiza a continuación la relación entre el valor de marca y la legitimidad, medida a través del análisis de prensa y a través de Google.com, en el periodo 2012-2011, se puede observar que para Apple y Google las variaciones son positivas, de manera que si aumenta el valor de marca, la legitimidad (en ambos análisis) también aumenta. Sin embargo para Microsoft, la variación del valor de marca es negativa, mientras que las variaciones de la legitimidad (en ambos análisis) son positivas. Tal y como ya se comentó, la variación negativa del valor de marca puede estar asociada a la dimisión del CEO de Microsoft, generando inestabilidad en la marca. No obstante, esto no afecta a la legitimidad. Estos datos apoyarían la proposición P3a para Apple y para Google, pero no para Microsoft. Para el periodo 2013-2012 las variaciones en las dos variables, en el caso de Google y Microsoft, son positivas, mientras que en Apple no ocurre lo mismo. En el caso de Apple, el valor de marca sigue aumentando en este periodo a pesar del descenso en la legitimidad (en ambos análisis). La variación negativa de la legitimidad en este periodo nuevamente se asocia a los distintos problemas legales sufridos por la empresa en ese periodo, así como a la pérdida de confianza de sus accionistas por el riesgo asociado a la incursión en nuevos mercados. En este periodo por tanto los datos apoyan la proposición P3a para Google y Microsoft, pero no para Apple.

Por último se analizan las relaciones entre los activos intangibles. En el caso de las variaciones en la calidad percibida y la satisfacción del cliente en el periodo 2012-2011, para Apple y Google, aunque la variación en la calidad percibida se mantiene, se aprecian variaciones negativas en la satisfacción de los clientes, mientras que para el caso de Microsoft, la calidad percibida sufre una variación positiva, y el índice ACSI varía negativamente. Los datos no apoyarían la proposición P1a en ninguno de los tres casos en este periodo. En el periodo 2013-2012 la variación en la calidad percibida es nula para Apple y Google, sin embargo la variación en el índice ACSI es positiva para Apple y negativa para Google. Para Microsoft se observa una variación negativa tanto de la calidad como del índice ACSI. Los datos apoyarían la proposición P1a que establecía una relación directa y positiva entre la variación del índice de calidad percibida y la variación del índice de satisfacción del cliente en el caso de Microsoft.

Al analizar la variación de la calidad percibida y el varlor de marca en el periodo 2012-2011, Apple y Google, muestran una variación en la calidad percibida nula, mientras que su variación en el valor de marca es positiva. Para el caso de Microsoft, aunque la calidad percibida sufre una variación positiva el valor de marca varían negativamente. En el periodo 2013-2012, la variación en la calidad percibida es nula para Apple y Google, sin embargo la variación en el valor de marca es positiva en ambos casos. Para Microsoft se observa una variación negativa de la calidad percibida, mientras que el valor de marca varía positivamente. La proposición P1b, que establecía una relación directa y positiva entre la variación del índice de calidad percibida y la variación del valor de marca no se observa para ninguna de las tres empresas en ninguno de los dos periodos en estudio.

Por último, si se analizan los datos obtenidos para las variaciones en el índice de satisfacción del cliente y en el valor de marca en ambos periodos en estudio, se observa que solamente en el caso de Microsoft en el periodo 2012-2011 y Apple en el 2013-2012 las variaciones de la satisfacción y el valor de marca tienen una relación directa, de manera que si la satisfacción disminuye, el valor de marca también lo hace y viceversa. Los datos apoyan P2a en el caso de Microsoft en el periodo 2012-2011 y en el caso de Apple en el periodo 2013-2012.

2. General Electric (Sector Industrial)

La tabla 4.9 recoge los datos de la empresa General Electric perteneciente al sector industrial.

Tabla 4.9. Resultados General Electric

	Var Calidad	Var Satis.	Var Marca ($ Millions)	Var Legit. Prensa	Var Legit. Google	Var Mercado ($)
2012-2011	0	1	874	0,019	0,009	4,76
2013-2012	-1	-1	3265	0,026	0,096	1,79

Se analiza en primer lugar, la relación de los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad con el valor de mercado para General Electric. Tal y como puede verse en la tabla 4.9, en el periodo 2012-2011, el índice de calidad percibida se mantiene, mientras el valor de mercado experimenta una variación positiva. En el periodo 2013-2012, aunque el valor de mercado varía positivamente, la calidad percibida sufre una variación negativa. Los datos no apoyan la proposición P1d en esta empresa. Como ya se había comentado previamente el valor de mercado no sólo se encuentran influenciados por la calidad percibida y por tanto, no se pueden observar la relación directa presupuestada.

Si se analiza la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado, en el periodo 2012-2011 se puede observar como la variación en el índice ACSI, es positiva, al igual que la variación en el valor de mercado. Los datos apoyarían P2c para General Electric en este periodo. Sin embargo al analizar los datos del periodo 2013-2012, se aprecia como mientras que la variación en el índice ACSI es negativa, la variación en el valor de mercado continúa siendo positiva. Los datos no apoyan, por tanto, la proposición P2c en este periodo.

En el caso de la relación entre el valor de marca y el valor de mercado se ve que en ambos periodos las variaciones son positivas, por lo que se puede suponer una relación directa, de manera que si el valor de marca aumenta, el valor de mercado también lo hace. Los datos apoyan la proposición P3b en el caso de General Electric.

Por último, se observa que para ambos periodos, las variaciones tanto de la legitimidad, en el análisis de prensa y en el análisis de Google.com, como del valor de mercado son positivas. Los datos apoyan la proposición P4 en ambos periodos en estudio para General Electric.

A continuación se analiza la relación de los activos intangibles con los resultados sociales, medidos a través de la legitimidad. En el caso de General Electric, se observa como para el periodo 2012-2011 el índice de calidad percibida se mantiene, mientras que la legitimidad, tanto en el análisis de prensa, como en el análisis de Google.com, experimenta una variación positiva. En el periodo 2013-2012, aunque la legitimidad (en ambos análisis) varía positivamente, la calidad percibida sufre una variación negativa. Los datos no apoyan la proposición P1c en esta empresa. Nuevamente el hecho de que la legitimidad no sólo esté influenciada por la calidad percibida ha hecho que no se observe la relación directa presupuestada.

Al analizar la relación entre la satisfacción del cliente y la legitimidad, en el periodo 2012-2011 se puede observar como la variación de la calidad percibida y la legitimidad, tanto en el análisis de prensa, como en el análisis de Google.com, es positiva, mostrando una relación directa entre la satisfacción del cliente y los resultados sociales (en ambos análisis). Estos datos apoyarían la proposición P2b en dicho periodo para General Electric. Sin embargo, para el periodo 2013-2012, mientras que el índice ACSI se mantiene, la variación de la legitimidad (en ambos análisis) es positiva. Los datos no apoyarían en este caso la proposición P2b.

En el caso de la relación entre el valor de marca la legitimidad, se observa que las variaciones de ambas variables, tanto en el análisis de prensa, como en el análisis de Google.com, son positivas en ambos periodos, lo que permitiría afirmar que los datos apoyan la proposición P3a para General Electric, en ambos periodos en estudio.

Por último se analiza la relación entre los activos intangibles. En cuanto a la variación en el índice de calidad percibida, se aprecia como para el periodo 2012-2011 es nula, es decir, se mantiene, mientras que para el periodo 2013-2012 disminuye. La variación de la satisfacción, por su parte, en el periodo 2012-2011 es positiva, a pesar de que la calidad percibida se mantiene, mientras que para el periodo 2013-2012, el índice de satisfacción del cliente no varía. Los datos por tanto, no permiten determinar una relación directa entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente en General Electric, y no apoyan la proposición P1a en esta empresa.

En cuanto a la relación entre la calidad percibida y el valor de marca, en el periodo 2012-2011, se aprecia como el índice de calidad percibida se mantiene, mientras que la variación del valor de marca es positiva. En el periodo 2013-2012, mientras que la variación del índice de calidad disminuye, el valor de marca sufre una variación positiva. Los datos no apoyan P1b en ninguno de los dos periodos para General Electric.

Por último, respecto a la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de marca, se observa como en el periodo 2012-2011 ambas variables experimentan una variación positiva, mientras que para el periodo 2013-2012, aunque la variación en el índice ACSI es nula, el valor de marca varía positivamente. Estos datos apoyan por tanto la proposición P2a para General Electric, en el periodo 2012-2011, pero no lo hacen en el periodo 2013-2012.

3. Amazon, Starbucks, McDonald´s, Ups, eBay (Sector Servicios de Consumo)

La tabla 4.10 recoge los datos de las empresas Amazon, Starbucks, McDonald´s, Ups e eBay, incluidas en el sector servicios de consumo.

Tabla 4.10. Resultados Amazon, Starbucks, McDonald´s, Ups, eBay

		Var Calidad	**Var Satis.**	**Var Marca ($ millions)**	**Var Legitim. Prensa**	**Var Legitim. Google**	**Var Mercado ($)**
2012-2011	Amazon	0	-1	5867	0,047	0,166	25,04
	Starbucks	0	-4	399	0,026	0,051	6,68
	McDonald´s	-2	1	4469	0,036	0,038	9,68
	Ups	-1	-4	552	0,066	0,096	6,33
	eBay	0	2	1142	0,022	0,225	4,63
2013-2012	Amazon	0	3	4995	0,125	0,129	77,67
	Starbucks	0	4	337	0,047	0,127	8,16
	McDonald´s	0	0	1930	0,017	0,242	7,11
	Ups	1	3	675	-0,140	0,031	14,26
	eBay	-3	-3	2215	0,000	0,020	4,73

Se analiza en primer lugar, la relación de los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad con el valor de mercado. Tal y como puede verse en la tabla 4.10, en el periodo 2012-2011, la variación en el índice de calidad percibida es cero para tres de las empresas, Amazon, Starbucks e eBay, es decir se mantiene, mientras que es negativa para otras dos, McDonald´s y Ups. La variación en el valor de mercado de las cinco empresas es positiva. Estos datos, no apoyan la proposición P1d en ninguno de los cinco casos y volverían a confirmar que la variación en el valor de mercado no solamente se encuentra relacionada. En el periodo 2013-2012 el índice de calidad no varía para tres de las empresas, Amazon, Starbucks y McDonald´s, su variación es positiva para Ups y negativa para eBay. En cuanto a la variación del valor de mercado es positiva, de nuevo para las cinco empresas. En el caso de Ups, se observa cómo tanto la variación en la calidad percibida, como en el valor de mercado, es positiva. Los datos por tanto apoyarían P1d solamente en el caso de Ups.

Si se analiza la relación entre la satisfacción del cliente con los resultados económicos, en el periodo 2012-2011, para Amazon, Starbucks y Ups, el índice ACSI, varía negativamente, mientras que el valor de mercado varía positivamente. En el caso de McDonald´s e eBay, las variaciones en ambas variables son positivas. Estos datos apoyarían la proposición P2c, que establece una relación directa entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado, para McDonald´s e eBay en este periodo. Para el periodo 2013-2012, para tres de las empresas las variaciones tanto de la satisfacción, como del valor de mercado son positivas, Amazon, Starbucks y Ups. Los datos apoyan en este periodo la proposición P2c para Amazon, Starbucks y Ups.

En cuanto a la relación entre el valor de marca y el valor de mercado, se aprecia que para ambos periodos en estudio, las variaciones de ambas variables son positivas para las cinco empresas. Los datos apoyarían la proposición P3b en todos los casos y se podría decir que existe una relación directa entre el valor de marca y el valor de mercado, de manera que si el valor de marca aumenta, el valor de mercado también lo hace, para las empresas del sector de productos de consumo.

Por último, en el caso de la relación entre la legitimidad y el valor de mercado, los datos obtenidos en las cinco empresas muestran una relación directa entre ambas variables, para el periodo 2012-2011, donde la variación, tanto de la legitimidad, en ambos análisis prensa y Google.com, como del valor de mercado es positiva, en las cinco empresas, apoyando la proposición P4 en todos los casos. Para el periodo 2013-2012, en tres de las empresas se

observa una variación positiva tanto de la legitimidad medida a través del análisis de prensa, como del valor de mercado, Amazon, Starbucks y McDonald´s. En el caso de Ups, mientras que la variación de la legitimidad es negativa, la variación del valor de mercado es positiva. Por último eBay, aunque no muestra variación de la legitimidad, la variación de su valor de mercado sí que aumenta. En estas dos empresas, tal y como se ha comentado previamente, la falta de cobertura por parte de la prensa puede haber condicionado los resultados. Los datos apoyarían la proposición P4 en el caso de Amazon, Starbucks y McDonald´s en análisis de prensa. Sin embargo, si se tiene en cuenta la legitimidad medida a través de Google.com, la variación en las cinco empresas es positiva, al igual que la variación en el valor de mercado, lo que apoya la proposición P4 en los cinco casos.

A continuación se analiza la relación de los activos intangibles con los resultados sociales, medidos a través de la legitimidad. Si se analiza la relación entre la calidad percibida y la legitimidad, se observa cómo la variación en el índice de calidad es cero para tres de las empresas, Amazon, Starbucks e eBay, mientras que es negativa para otras dos, McDonald´s y Ups. La variación de la legitimidad, es positiva para las cinco empresas, tanto en el análisis de prensa, como en el análisis en Google.com. Por tanto, no se aprecia la relación directa presupuestada entre la calidad y la legitimidad y los datos no apoyan la proposición P1c en ninguna de las empresas en el periodo 2012-2011, lo que de nuevo confirma que los resultados sociales no sólo se ven afectados por la calidad percibida. En el periodo 2013-2012, el índice de calidad no varía para tres de las empresas, Amazon, Starbucks y McDonald´s, su variación es positiva para Ups y negativa para eBay. En cuanto a la legitimidad, en el caso del análisis de prensa, es negativa para Ups, positiva para Amazon, Starbucks y McDonald´s y nula para eBay, por lo que no existe relación entre ambas variables en ninguna de las empresas. En el caso del análisis de Google.com, la variación de la legitimidad es positiva para todas las empresas. En este caso se apreciaría la relación directa entre la variación del índice de calidad y la variación de la legitimidad para Ups. Los datos apoyarían por tanto P1c en esta empresa.

Si se analiza la relación entre la satisfacción del cliente y los resultados sociales de las empresas en el periodo 2012-2011, se aprecia una relación inversa, en tres de las empresas, Amazon, Stabucks y Ups, mientras que para McDonald´s e eBay, las variaciones tanto de la satisfacción, como de la legitimidad, medida a través del análisis de prensa y a través de Google.com, son positivas. Estos datos apoyarían la proposición P2b en el periodo 2012-2011 para McDonald´s e eBay. Para el periodo 2013-2012, en el caso del análisis de la legitimidad a través de la prensa, solamente dos de las empresas, Amazon y Starbucks muestran una

variación positiva de ambas variables. En el caso de McDonald´s la satisfacción no varía, pero la legitimidad sí lo hace, positivamente. Por su parte Ups muestra una relación indirecta, de manera que si una variable aumenta la otra disminuye, mientras que para eBay, aunque la satisfacción disminuye, la legitimidad se mantiene. Por tanto, solamente se observa una relación directa entre el índice ACSI y la legitimidad en el caso de Amazon y Starbucks, siendo en estos dos casos donde los datos apoyan P2b en este análisis. En el caso del análisis de la legitimidad a través de Google.com, los datos varían levemente. Tres de las empresas, Amazon, Starbucks y Ups, muestran una variación positiva en ambas variables. En este caso, es eBay quien muestra una relación indirecta, de manera que si una variable aumenta, la otra disminuye, mientras que para McDonald´s ocurre lo mismo que en el análisis anterior. En este caso los datos apoyarían la proposición P2b en Amazon, Starbucks y Ups.

Si se analiza a continuación la relación entre el valor de marca y la legitimidad, medida a través del análisis de prensa y de Google.com, en el periodo 2012-2011, se puede ver que tanto la variación del valor de marca, como la variación de la legitimidad son positivas para las cinco empresas. Los datos apoyarían por tanto la proposición P3a que presupone una relación directa entre el valor de marca y la legitimidad, en todos los casos para este periodo. Por su parte en el periodo 2013-2012, la variación del valor de marca continua siendo positiva para todas las empresas, mientras que la legitimidad, en el caso del análisis de prensa varía negativamente para una de ellas, Ups, positivamente para tres y se mantiene para la otra, eBay. Los datos apoyarían la proposición P3a para Amazon, Starbucks y McDonald´s en este periodo teniendo en cuenta el análisis de prensa. Cabe destacar que los valores obtenidos en el caso de eBay y Ups, pueden estar condicionados por la falta de cobertura por parte de la prensa, al haber encontrado muy pocas noticias significativas para ambas empresas en este periodo. En el caso de la legitimidad medida a través del análisis en Google.com, la variación es positiva para todas las empresas, lo que apoyaría la proposición P3a en todos los casos.

Por último se analiza la relación entre los activos intangibles. En el caso de la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente, se aprecia para el periodo 2012-2011 cómo solamente en una de las empresas, Ups, los datos apoyarían la proposición P1a, al mostrar variaciones negativas en ambas variables. En el periodo 2013-2012 en tres de las empresas se observa la relación presupuestada, McDonald´s, que presenta una variación nula en ambas variables, Ups, con una variación positiva en las dos e eBay, con una variación negativa en ambas. Los datos apoyarían la proposición P1a en esos tres casos para el periodo 2013-2012.

Si se analiza la variación en el índice de calidad percibida para el periodo 2012-2011 y su relación con la variación del valor de marca, se aprecia que para tres de las empresas el índice de calidad se mantiene, Amazon, Starbucks e eBay, mientras que para otras dos disminuye, McDonald´s y Ups. Sin embargo la variación del valor de marca es positiva en todos los casos. En este periodo, los datos no apoyarían la proposición P1b en ninguno de los casos. Para el periodo 2013-2012 ocurre algo similar. Solamente en el caso de Ups, los datos apoyan la proposición P1b, observándose una variación positiva tanto del índice de calidad, como del valor de marca.

Por último, si se analizan a continuación los datos obtenidos para las variaciones en el índice ACSI y en el valor de marca, se observa que en el periodo 2012-2011, para McDonald´s e eBay, ambas variaciones son positivas. En estos dos casos los datos apoyarían la proposición P2a. En el periodo 2013-2012, son tres las empresas que muestran una variación positiva en ambas variables, Amazon, Starbucks y Ups. En este caso los datos apoyarían la proposición P2a para esos los tres casos en este periodo en estudio.

4. Coca-Cola, PepsiCo, Nike (Sector Productos de Consumo)

La tabla 4.11 recoge los datos de las empresas Coca-Cola, PepsiCo y Nike, incluidas en el sector productos de consumo.

Tabla 4.11. Resultados Coca-Cola, PepsiCo, Nike

		Var Calidad	**Var Satis.**	**Var Marca ($ millions)**	**Var Legitim. Prensa**	**Var Legitim. Google**	**Var Mercado ($)**
2012-2011	Coca-Cola	-1	-1	5978	0,018	0,005	4,19
	PepsiCo	0	-1	2004	0,029	0,006	4,67
	Nike	1	0	598	-0,054	0,022	3,68
2013-2012	Coca-Cola	1	0	1374	0,016	0,035	3,35
	PepsiCo	-1	1	1298	0,102	0,042	13,02
	Nike	0	-2	1959	0,047	0,076	7,34

Se analiza en primer lugar, la relación de los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad con el valor de mercado. Tal y como puede verse en la tabla 4.11, en el periodo 2012-2011, la variación en el valor de mercado es positiva para las tres. La variación en el índice de calidad para ese periodo, es negativa para Coca-Cola, nula para Pepsico y positiva para Nike. Por tanto, solamente en el caso de Nike, ambas variables muestran una variación positiva, apoyando la proposición P1d para dicha empresa. En el periodo 2013-2012 la variación del valor de mercado, vuelve a ser positiva para las tres empresas. La variación del índice de calidad percibida, es positiva para Coca-Cola, negativa para PepsiCo y nula para Nike. En este periodo, los datos apoyarían P1d en el caso de Coca-Cola, al presentar una variación positiva para ambas variables.

Si se analiza la relación entre la satisfacción del cliente y los resultados económicos, para el periodo 2012-2011, no se puede concluir una relación directa o inversa entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado. Los datos no apoyan la proposición P2c en ninguno de los tres casos. Mientras que la variación en el índice ACSI es negativa para Coca-Cola y PepsiCo y nula para Nike, la variación en el valor de mercado es positiva en los tres casos. En el periodo 2013-2012, PepsiCo tiene una variación positiva tanto en satisfacción, como en valor de mercado, mientras que Coca-Cola, mantiene su índice ACSI, pero aumenta su valor de mercado y Nike presenta una variación negativa en su índice ACSI y una variación positiva en su valor de mercado. Los datos apoyan la proposición P2c para el caso de Pepsico en este periodo.

Si se analiza a continuación la relación entre el valor de marca y el valor de mercado, para el periodo 2012-2011, se observa una variación positiva en ambas variables para las tres empresas, Coca-Cola, PepsiCo y Nike. Lo mismo ocurre en el periodo 2013-2012. Los datos apoyan la proposición P3b en los tres casos para ambos periodos en estudio.

Por último, en el caso de la relación entre la legitimidad y el valor de mercado, se puede observar que en en el periodo 2012-2011, la relación es directa para las tres empresas, puesto que la variación en ambas variables es positiva, a excepción del caso de Nike, cuando se analiza la legitimidad mediante el análisis de prensa. Para el periodo 2013-2012 tanto Coca-Cola, como PepsiCo y Nike, muestran una variación positiva en ambas variables. Los datos apoyan la proposición P4 para los tres casos y se puede concluir la relación directa presupuestada entre la legitimidad y el valor de mercado en Coca-Cola, PepsiCo y Nike en ambos periodos en estudio.

A continuación se analiza la relación de los activos intangibles con los resultados sociales, medidos a través de la legitimidad. Al analizar las variaciones en el índice de calidad percibida y la legitimidad, para el periodo 2012-2011, solamente en el caso de Nike, cuando se analiza la legitimidad a través de Google.com, se observa una variación positiva en ambas variables, lo que apoyaría la proposición P1c. En el caso de Coca-Cola y PepsiCo, no ocurre lo mismo. Para Coca-Cola la variación en el índice de calidad es negativa, mientras que la legitimidad, analizada, tanto a través de la prensa, como a través de Google.com, es positiva. En el caso de PepsiCo, la variación en el índice de calidad se mantiene, mientras que la variación de la legitimidad es positiva en ambos análisis. En el periodo 2013-2012, en el caso de Coca-Cola la variación tanto en el índice de calidad como en la legitimidad, en ambos análisis, son positivas, lo que apoyaría la proposición P1c. Para PepsiCo, la variación del índice calidad es negativa, mientras que la legitimidad varía positivamente en ambos análisis. Para Nike, aunque la variación del índice de calidad es nula en este periodo, la variación de la legitimidad es positiva, tanto en el análisis en prensa, como en el análisis en Google.

Si se analiza la relación entre la satisfacción del cliente y los resultados sociales de las empresas del sector de productos de consumo en el periodo 2012-2011, se aprecia una relación inversa, para Coca-Cola y PepsiCo, con una variación negativa en el índice ACSI, y una variación positiva en la legitimidad, tanto en el análisis de prensa, como en el análisis de Google.com, mientras que en el caso de Nike, mientras que la variación en la satisfacción del cliente es nula, la legitimidad varía negativamente, en el análisis de prensa, y positivamente en el análisis en Google.com. Los datos no apoyan la proposición P2b en ninguno de los tres casos para este periodo. En el periodo 2013-2012 en el caso de PepsiCo la variación de ambas variables es positiva, sin embargo, para Coca-Cola, la variación del índice ACSI es nula, mientras que la legitimidad aumenta en ambos análisis y para Nike, mientras que la variación de la satisfacción del cliente es negativa, la legitimidad varía positivamente en ambos análisis. Los datos, apoyan por tanto la proposición P2b en el caso de PepsiCo en este periodo.

Si se analiza a continuación la relación entre el valor de marca y la legitimidad, medida a través del análisis de prensa y de Google.com, para el periodo 2012-2011, se observa que para las tres empresas existe una relación directa, de manera que la variación tanto en el valor de marca, como en la legitimidad es positiva, a excepción del caso de Nike cuando la legitimidad se analiza mediante prensa. En el periodo 2013-2012 ocurre lo mismo. En las tres empresas, y para ambos estudios de legitimidad, se aprecia la relación directa entre el valor de marca y la

legitimidad. Los datos apoyan la proposición P3a para Coca-Cola, PepsiCo y Nike para ambos periodos en estudio.

Por último se analiza la relación entre los activos intangibles. En el caso de la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente, para el periodo 2012-2011, solamente Coca-Cola muestra una variación negativa en ambas variables, lo que apoyaría la proposición P1a para este caso, en este periodo. PepsiCo presenta una variación nula de la calidad percibida, mientras que el índice ACSI varía negativamente. Nike, muestra una variación positiva de la calidad percibida, mientras que la variación del índice ACSI es nula. Para el periodo 2013-2012, se observa, como los datos no apoyan la proposición P1a en ninguno de los tres casos. Para Coca-Cola, la variación del índice de calidad es positiva, mientras que la variación en el índice ACSI es nula. Para PepsiCo, la variación de la calidad percibida es negativa, mientras que la variación del índice ACSI es positiva. Nike, no muestra variación de la calidad percibida, mientras que su índice de satisfacción experimenta una variación negativa.

Si se analiza la variación en el índice de calidad percibida y su relación con la variación del valor de marca, en el periodo 2012-2011, en el caso de Nike se observa una variación positiva en ambas variables, lo que apoyaría la proposición P1b en este caso. Para Coca-Cola, la variación del índice de calidad es negativa, mientras que la variación en el valor de marca es positiva. En el caso de PepsiCo, mientras que la variación del índice de calidad es nula, la variación del valor de marca es positiva. En el periodo 2013-2012, en el caso de Coca-Cola se observa una variación positiva en ambas variables, lo que apoyaría la proposición P1b en este caso para este periodo. Para PepsiCo, la variación del índice de calidad es negativa, mientras que la variación en el valor de marca es positiva. En el caso de Nike, mientras que la variación del índice de calidad es nula, la variación del valor de marca es positiva.

Por último, al analizar los datos obtenidos para las variaciones en el índice ACSI y en el valor de marca se observa que en el periodo 2012-2011 existiría una relación inversa, para Coca-Cola y PepsiCo, de manera que la variación de ACSI es negativa para ambas empresas, mientras que la variación en el valor de marca es positiva. En el caso de Nike, mientras que la variación de la satisfacción es nula, la variación en el valor de marca es positiva. Los datos no apoyan la proposición P2a en ninguno de los tres casos en este periodo. En el periodo 2013-2012, la variación del índice ACSI es cero para Coca-Cola, positiva para PepsiCo y negativa para Nike, mientras que la variación en el valor de marca vuelve a ser positiva para las tres empresas. Los datos no apoyan la proposición P2a en ninguno de los tres casos, tampoco en este periodo, y

no se puede por tanto decir que exista una relación, directa o inversa, entre la satisfacción de los clientes y el valor de marca en estas tres empresas.

5. J.P. Morgan Chase (Sector Financiero)

La tabla 4.12 recoge los datos de la empresa J.P. Morgan Chase, incluida en el sector financiero.

Tabla 4.12. Resultados J.P. Morgan Chase

	Var Calidad	**Var Satis.**	**Var Marca ($ millions)**	**Var Legitim. Prensa**	**Var Legitim. Google**	**Var Mercado ($)**
2012-2011	1	4	-966	0,000	0,002	0,93
2013-2012	-1	2	-15	0,082	-0,179	12,83

Se analiza en primer lugar, la relación de los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad con el valor de mercado para J.P. Morgan Chase. En la tabla 4.12, se observa una relación directa entre la calidad percibida y los resultados económicos en el periodo 2012-2011, de manera que las variaciones en ambas variables son positivas, apoyando en este caso los datos la proposición P1d. Sin embargo para el periodo 2013-2012 no se observa esta relación directa puesto que la variación del índice de calidad es negativa, mientras que la variación del valor de mercado es positiva. Los datos en este caso no apoyarían la proposición P1d en ninguno de los dos periodos en estudio.

En el caso de la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado se podría hablar de una relación directa en el caso de J.P. Morgan Chase. En ambos periodos la variación tanto del índice ACSI, como del valor de mercado es positiva. Los datos apoyan por tanto la proposición P2c en este caso.

La relación entre la variación del valor de marca y el valor de mercado en ambos periodos se puede decir que es inversa, puesto que mientras que la variación del valor de marca es negativa, la variación en el valor de mercado es positiva. En este caso los datos no apoyan la proposición P3b.

Por último, se observa una relación directa entre la variación de la legitimidad, medida a través del análisis de prensa, y del valor de mercado en el sector financiero para el periodo 2013-2012, sin embargo no ocurre lo mismo en el periodo 2012-2011, puesto que mientras que la variación de la legitimidad se mantiene, la variación del valor de mercado es positiva. Los datos apoyarían la proposición P4 en el periodo 2013-2012 para el análisis de prensa. Si se tienen en cuenta los datos de legitimidad medida a través del análisis de Google.com, los datos apoyan la proposición P4 en el periodo 2012-2011 donde ambas variaciones son positivas. Nuevamente cabría asociar estas diferencias entre ambos análisis a la falta de cobertura por parte de la prensa.

A continuación se analiza la relación de los activos intangibles con los resultados sociales, medidos a través de la legitimidad. En el caso del análisis de los resultados sociales a través de la prensa, cabe destacar en primer lugar la falta de cobertura, para esta empresa (de hecho para el año 2012 no se ha encontrado ninguna noticia significativa), lo que podría haber condicionado de nuevo los resultados, haciendo que, tal y como se aprecia, el análisis de prensa y el análisis en Google.com difieran significativamente.

Si se analiza la relación entre la calidad percibida y los resultados sociales, en el caso del análisis de prensa para la medición de la legitimidad, se podría decir que no se observa ni una relación directa, ni una relación inversa para el periodo 2012-2011, puesto que aunque la variación de la calidad varía positivamente, la variación de la legitimidad se mantiene. Para el periodo 2013-2012 se puede decir que la relación es inversa, de manera que si aumenta una variable, la otra disminuye. Los datos no apoyan por tanto la proposición P1c que presupone una relación directa entre ambas variables. Si se tiene en cuenta el análisis de la legitimidad a través de Google.com los datos varían. En el periodo 2012-2011, tanto la calidad percibida, como la legitimidad sufren una variación positiva, mientras que para el periodo 2013-2012, ambas variables varian negativamente. En este caso por tanto los datos sí que apoyan la proposición P1c.

En cuanto a la relación entre la satisfacción del cliente y la legitimidad, medida a través del análisis de prensa, en el periodo 2012-2011, mientras que la variación del índice ACSI es positiva, la legitimidad no sufre ninguna variación. Por ello, en este periodo, los datos no apoyarían la proposición P2b. Sin embargo, en el periodo 2013-2012, la variación en ambas variables es positiva, apoyando en este caso la proposición P2b. Si se tiene en cuenta la legitimidad medida a través del análisis en Google.com, para el periodo 2012-2011, se observa

una variación positiva tanto del índice ACSI, como de la legitimidad. En el caso del periodo 2013-2012, mientras que la variación del índice ACSI es positiva, la legitimidad varía negativamente. Por tanto teniendo en cuenta este análisis se podría afirmar que la proposición P2b sería apoyada por los datos del periodo 2012-2011, pero no así para el periodo 2013-2012. Nuevamente cabría pensar en la falta de cobertura por parte de la prensa para justificar las diferencias encontradas en ambos análisis.

Si se analiza la relación entre el valor de marca y la legitimidad, medida a través del análisis de prensa, para el periodo 2012-2011, mientras que la variación del valor de marca es negativa, la variación de la legitimidad es nula. Por su parte, en el periodo 2013-2012, la variación del valor de marca es negativa y la variación de la legitimidad es positiva. Los datos no apoyarían la proposición P3a en el caso de J.P. Morgan Chase, teniendo en cuenta el análisis de prensa. Si se analizan los datos obtenidos mediante el análisis de Google.com para la medición de la legitimidad, se observa que en el periodo 2012-2011 sigue sin haber una relación directa entre ambas variables, y por tanto los datos siguen sin apoyar la proposición P3a. Sin embargo, para el periodo 2013-2012, tanto la variación del valor de marca, como la variación de la legitimidad son negativas. Los datos apoyarían en este caso la proposición P3a.

Por último se analiza la relación entre los activos intangibles. La relación entre la variación de la calidad percibida y la satisfacción del cliente se presupone directa, de manera que si la calidad percibida mejora, también lo hace la satisfacción del cliente. Para el periodo 2012-2011 se observa esta relación, de manera que ambas variables experimentan una variación positiva. Los datos apoyan por tanto la proposición P1a para este periodo. Sin embargo, para el periodo 2013-2012, la calidad percibida experimenta una variación negativa, mientras que el índice de satisfacción del cliente sufre una variación positiva, no apoyando la proposición P1a en este caso.

Lo mismo ocurre al analizar la relación entre la calidad percibida y el valor de marca. Mientras que en el periodo 2012-2011, una de las variaciones es positiva (el índice de calidad percibida), la otra es negativa (el valor de marca), en el periodo 2013-2012 ambas variaciones son negativas. Los datos apoyarían la proposición P1b para J.P. Morgan Chase solamente en el periodo 2013-2012.

Por último, en el caso de la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de marca para J.P. Morgan Chase, en ambos periodos se aprecia una relación inversa, de manera que el índice ACSI experimenta una variación positiva, mientras que el la variación en el valor de marca es negativa. Los datos no apoyan la proposición P2a y no se confirma por tanto la relación directa entre ambas variables en este caso.

4.1.1.7 Análisis Descriptivo por Stakeholder

Tal y como ya se ha comentado, en el caso del análisis de noticias a través de Google.com, se han clasificado las noticias en función del stakeholder para poder analizar la legitimidad desde distintos puntos de vista. A continuación se recogen los resultados para los cinco stakeholder analizados: gerencia, clientes, inversores, sociedad y trabajadores.

En la tabla 4.13 se muestran los resultados obtenidos para las variaciones de las distintas variables en estudio, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca, valor de mercado y legitimidad clasificada en función del grupo de interés en el periodo 2012-2011.

Tabla 4.13. Resultados Variaciones Calidad, Satisfacción, Marca, Mercado y Legitimidad por Stakeholder periodo 2012-2011

	Var Calidad (12-11)	**Var Satis. (12-11)**	**Var Marca (12-11)**	**Var Legit. Geren. (12-11)**	**Var Legit. Clientes (12-11)**	**Var Legit. Inversor (12-11)**	**Var Legit. Socied. (12-11)**	**Var Legit. Trabaj. (12-11)**	**Var Merca. (12-11)**
Apple	0	-1	43076	0,272	0,188	-0,156	0,411	-0,548	28,23
Amazon	0	-1	5867	0,084	0,147	2,000	*	*	25,04
Google	0	-1	14409	0,303	0,504	-0,778	0,309	-1,000	39,86
Coca-cola	-1	-1	5978	0,322	-0,146	0,000	0,105	-0,520	4,19
Starbucks	0	-4	399	-0,491	0,000	0,000	0,977	*	6,68
General Electric	0	1	874	-0,428	0,276	0,520	0,755	-0,426	4,76
McDonald	-2	1	4469	-0,016	0,288	*	0,821	-0,084	9,68
Microsoft	3	-3	-1234	0,381	0,197	*	*	-0,694	4,02
Nike	1	0	598	-0,367	0,167	-0,337	0,230	0,000	3,68
J.P. Morgan Chase	1	4	-966	-0,273	0,936	0,125	1,109	0,000	0,93
UPS	-1	-4	552	0,293	0,427	*	0,098	0,258	6,33
PepsiCo	0	-1	15135	0,150	-0,142	0,827	-0,103	0,398	4,67
eBay	0	2	1142	0,410	0,477	*	0,930	-0,625	4,63
* Valores perdidos. No hay datos para calcular la legitimidad									

Tal y como se muestra en la tabla 4.13, la variación del índice de calidad percibida es cero para siete de las empresas, Apple, Amazon, Google, Starbucks, General Electric, PepsiCo e eBay, siendo negativa para tres de ellas, Coca-Cola, McDonalds y Ups y positiva para el resto, Microsoft, Nike y J.P. Morgan Chase.

Si se analizan los datos de la legitimidad desde el punto de vista de la gerencia se aprecia como la variación es positiva para ocho de las empresas, Apple, Amazon, Google, Coca-cola, Microsoft, Ups, PepsiCo e eBay, siendo negativa para el resto, Starbucks, GE, McDonald's, Nike y J.P. Morgan Chase. Solamente en el caso de dos empresas, McDonald´s y Microsoft se aprecia que ambas variaciones son positivas o negativas. Por tanto no se puede afirmar que exista una relación directa entre la variación de la calidad percibida y la variación de la legitimidad para la gerencia. Los datos no apoyan la proposición P1c en este caso.

En el caso de la legitimidad desde el punto de vista del cliente, la variación es positiva para diez de las empresas, Apple, Amazon, Google, General Electric, McDonald´s, Microsoft, Nike, J.P. Morgan Chase, Ups e eBay, siendo negativa para Coca-Cola y PepsiCo y manteniéndose en el caso de Starbucks. En este caso son cinco las empresas en las que se aprecia una relación directa, Coca-cola, Starbucks, Microsoft, Nike y J.P. Morgan Chase. Los datos apoyan por tanto de manera muy leve la proposición P1c.

Siguiendo con la legitimidad desde el punto de vista de los inversores, cabe destacar en primer lugar los cuatro valores perdidos existentes para McDonald´s, Microsoft, UPS e eBay, al no haber noticias que permitan evaluar la legitimidad desde este punto de vista. En el resto de casos se aprecia una variación positiva de la legitimidad para cuatro empresas, Amazon, General Electric, J.P. Morgan Chase y PepsiCo, una variación negativa para tres empresas, Apple, Google y Nike, y se mantiene en otros dos casos, Coca-cola y Starbucks. En este caso, solamente en una de las empresas, J.P. Morgan Chase, se observa una variación positiva en ambas variables, mientras que en el caso de Starbucks, ambas se mantienen. Estos datos no apoyarían tampoco la proposición P1c.

En el caso de la legitimidad desde el punto de vista de la sociedad, hay dos valores perdidos para Amazon y Microsoft. En el resto de casos se observa una variación positiva de la legitimidad, excepto para PepsiCo que tiene una variación negativa. La variación de ambas variables, solamente es positiva para Nike y J.P. Morgan Chase, por tanto no se observa la relación directa presupuestada y los datos de nuevo no apoyan la proposición P1c.

Por último, si se analiza la legitimidad desde el punto de vista de los trabajadores, existen dos valores perdidos, Amazon y Starbucks, la variación es positiva para Ups y PepsiCo, negativa para Apple, Google, Coca-cola, General Electric, McDonald´s, Microsoft e eBay, y se mantiene para Nike y J.P. Morgan Chase. En este caso, solamente dos de las empresas, Coca-cola y McDonald´s presentan una variación negativa en ambas variables. Los datos no apoyan por tanto tampoco la proposición P1c.

En cuanto a la variación de la satisfacción de los clientes, se aprecia que es negativa para ocho de las empresas, Apple, Amazon, Google, Coca-cola, Starbucks, Microsoft, Ups y PepsiCo, positiva para cuatro de ellas, General Electric, McDonald´s, J.P. Morgan Chase e eBay, y se mantiene en una, Nike.

En el caso de la legitimidad desde el punto de vista de la gerencia, solamente en dos de las empresas, se observa una variación positiva o negativa en ambas variables, por tanto, no se observa una relación directa entre la variación de la satisfacción del cliente y la variación de la legitimidad desde la perspectiva de la gerencia para este periodo en estudio. Los datos no apoyan por tanto la proposición P2b.

Si se analiza a continuación la legitimidad desde el punto de vista de los clientes, seis de las empresas muestran una relación directa, de manera que si la variación del índice ACSI es positiva, la variación de la legitimidad también lo es, y al contrario. En este caso los datos apoyarían de manera muy leve la proposición P2b.

En cuanto a la legitimidad desde el punto de vista de los inversores, dos de las empresas muestran una variación positiva de ambas variables, mientras que otras dos presentan una variación negativa en ambas. Para el resto de casos no se observa la relación directa presupuestada por lo que los datos no apoyarían la proposición P2b en este caso.

En el caso de la legitimidad desde el punto de vista de la sociedad, solamente tres de las empresas presentan una variación positiva tanto del índice ACSI, como de la legitimidad, lo que tampoco apoyaría P2b.

Por último, si se analiza la legitimidad desde el punto de vista de los trabajadores, cuatro de las empresas muestran una variación negativa en ambas variables, mientras que en otra de ellas, tanto el índice ACSI, como la legitimidad, se mantienen. Estos datos apoyarían de manera muy leve la proposición P2b.

Respecto al valor de marca, todas las empresas sufren variaciones positivas, para el periodo 2012-2011, excepto Microsoft y J.P. Morgan Chase. Si se tiene en cuenta la legitimidad desde el punto de vista tanto de la gerencia, como de los clientes, para ocho de las empresas de la muestra se aprecia una relación directa entre el valor de marca y la legitimidad, lo que apoyaría de manera moderada la proposición P3a. En el caso de la legitimidad desde el punto de vista de la sociedad, los datos también apoyan esta proposición, puesto que son nueve las empresas que presentan una variación positiva tanto del valor de marca.

Sin embargo, los datos no apoyan la proposición P3a, si se analiza la legitimidad desde el punto de vista de los inversores y de los trabajadores, puesto que solamente en tres de los casos se aprecia la relación directa presupuestada.

Por último, el valor de mercado experimenta una variación positiva para las trece empresas de la muestra en este periodo. Si se analiza la legitimidad desde el punto de vista de la gerencia, ésta varía de manera negativa en cinco de las empresas. Por tanto, para ocho de las empresas se aprecia la relación directa entre ambas variables, lo que apoyaría de manera moderada la proposición P4.

En el caso de la legitimidad desde el punto de vista de los clientes, son once las empresas que muestran una variación positiva, por tanto se podría decir que los datos en este caso apoyan la proposición P4 y que se observa la relación directa presupuestada entre la legitimidad y el valor de mercado. Lo mismo ocurre en el caso de la legitimidad desde el punto de vista de la sociedad, donde se observa la variación positiva en ambas variables para diez de las empresas de la muestra.

Sin embargo, para el caso de la legitimidad desde el punto de vista de los inversores y los trabajadores, los datos no apoyan la proposición P4, puesto que no se observa la relación directa presupuestada.

En la tabla 4.14 se muestran los resultados obtenidos para las variaciones de las distintas variables en estudio, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca, valor de mercado y legitimidad clasificada en función del grupo de interés en el periodo 2013-2012.

Tabla 4.14. Resultados Variaciones Calidad, Satisfacción, Marca, Mercado y Legitimidad por Stakeholder periodo 2013-2012

	Var Calidad (13-12)	**Var Satis. (13-12)**	**Var Marca (13-12)**	**Var Legit. Geren. (13-12)**	**Var Legit. Clientes (13-12)**	**Var Legit. Inversor (13-12)**	**Var Legit. Socied. (13-12)**	**Var Legit. Trabaj. (13-12)**	**Var Merca. (13-12)**
Apple	0	1	21748	-0,222	0,048	1,000	0,012	1,173	-12,45
Amazon	0	3	4995	0,455	0,079	*	*	-0,778	77,67
Google	0	-5	23565	0,136	0,022	*	0,000	0,000	120,83
Coca-cola	1	0	1374	-0,437	0,719	*	0,256	0,938	3,35
Starbucks	0	4	337	0,548	0,294	*	0,000	*	8,16
General Electric	-1	0	3265	0,311	0,138	*	0,000	0,084	1,79
McDonald	0	0	1930	0,073	0,316	*	-0,191	-0,966	7,11
Microsoft	-1	-1	1693	-0,282	0,202	*	*	0,694	3,31
Nike	0	-2	1959	0,071	0,237	0,069	-0,303	-2,000	7,34
J.P. Morgan Chase	-1	2	-15	-0,068	-1,612	0,903	-2,000	-2,000	12,83
UPS	1	3	675	0,090	0,171	*	0,000	-0,541	14,26
PepsiCo	-1	1	1298	0,322	-0,345	*	-0,383	*	13,02
eBay	-3	-3	2215	0,062	-0,237	*	0,000	2,000	4,73
* Valores perdidos. No hay datos para calcular la legitimidad									

Cabe destacar en este caso que no se dispone de suficientes datos para analizar la legitimidad desde el punto de vista de los inversores en este periodo, al encontrar diez valores perdidos, es por ello que para el periodo 2013-2012 no se ha considerado este stakeholder en el análisis de los resultados obtenidos.

Si se comienza analizando la calidad percibida y su relación con la legitimidad desde el punto de vista de los distintos stakeholders, se observa que la variación de la calidad percibida, no varía para 6 de las empresas, Apple, Amazon, Google, Starbucks, McDonald´s y Nike, es negativa para 5, General Electric, Microsoft, J.P. Morgan Chase, PepsiCo e eBay y positiva solamente para Coca-Cola.

La legitimidad desde el punto de vista gerencial por su parte, varía positivamente para nueve de las empresas de la muestra, Amazon, Google, Starbucks, General Electric, McDonald´s, Nike, Ups, PepsiCo e eBay, siendo negativa para el resto, Apple, Coca-cola, Microsoft y J.P. Morgan

Chase. Por tanto, solamente en tres de las empresas se muestra una relación directa entre ambas variables, de manera que si la calidad percibida varía positivamente, también lo hace la legitimidad y viceversa. Por tanto los datos no apoyan tampoco en el periodo 2013-2012 la proposición P1c.

En el caso de la legitimidad desde el punto de vista del cliente, varía positivamente para diez de las empresas, Apple, Amazon, Google, Coca-cola, Starbucks, General Electric, McDonald´s, Microsoft, Nike y Ups, y negativamente para el resto, J.P. Morgan Chase, PepsiCo e eBay. En este caso, para dos de las empresas ambas variaciones son positivas, Coca-cola y Ups, y para tres, las dos variables varían negativamente, J.P. Morgan Chase, PepsiCo e eBay. Por tanto, los datos apoyarían de manera muy leve la proposición P1c en este periodo.

Para el caso de la legitimidad desde el punto de vista de la sociedad, varía positivamente para dos de las empresas, Apple y Coca-cola, negativamente para cuatro de las empresas, McDonald´s, Nike, J.P. Morgan Chase y PepsiCo, y se mantiene para cinco, Google, Starbucks, General Electric, Ups e eBay. En el caso de Amazon y Microsoft aparecen valores perdidos. Para dos de las empresas, J.P. Morgan Chase y PepsiCo, la variación en ambas variables es negativa, para el caso de Coca-cola, las dos variaciones son positivas, y para Google y Starbucks no se aprecia variación en ninguna de las dos variables. Estos datos apoyarían de nuevo, de manera muy leve, la proposición P1c.

Por último, en el caso de la legitimidad desde el punto de vista de los trabajadores, la variación es positiva para cinco de las empresas, Apple, Coca-cola, General Electric, Microsoft e eBay, negativa para otras cinco, Amazon, McDonald´s, J.P. Morgan Chase, Nike y Ups, manteniéndose para Google. Para las otras dos empresas de la muestra, Starbucks y PepsiCo, aparecen valores perdidos. En este caso sólo se apreciaría la relación directa presupuestada entre ambas variables para tres de las empresas, y por tanto los datos no apoyarían la proposición P1c.

Por su parte, la variación de la satisfacción del cliente, es positiva para seis empresas, Apple, Amazon, Starbucks, J.P. Morgan Chase, Ups y PepsiCo, negativa para cuatro empresas, Google, Microsoft, Nike e eBay y cero para Coca-Cola, General Electric y McDonald´s.

Si se tiene en cuenta la legitimidad desde el punto de vista de la gerencia, en cuatro de las empresas de la muestra se observa que las variaciones de las ambas variables son positivas,

Amazon, Starbucks, Ups y PepsiCo, mientras que para el caso de Microsoft, ambas variaciones son negativas, por tanto, los datos apoyan de manera muy leve la proposición P2b.

En el caso de la legitimidad desde el punto de vista de los clientes, las variaciones tanto del índice ACSI, como de la legitimidad son positivas en cuatro casos, Apple, Amazon, Starbucks y Ups, siendo ambas negativas para eBay. Los datos apoyan de nuevo, de manera muy leve, la proposición P2b.

En cuanto a la legitimidad desde el punto de vista de la sociedad, solamente se apreciaría la relación presupuestada en tres de las empresas, Apple, General Electric y Nike, por tanto en este caso los datos no apoyan la proposición P2b. Lo mismo ocurre en el caso de la legitimidad desde el punto de vista de los trabajadores, solamente en dos de las empresas se observa la relación presupuestada, Apple y Nike, no apoyando por tanto dicha proposición.

Si se analiza a continuación la variación del valor de marca para el periodo 2013-2012 solamente es negativa para J.P. Morgan Chase.

En el caso de la legitimidad desde el punto de vista de la gerencia, para nueve de las empresas de la muestra, Amazon, Google, Starbucks, General Electric, McDonald´s, Nike, Ups, PepsiCo e eBay, ambas variaciones son positivas, mientras que en el caso de J.P. Morgan Chase, ambas son negativas. Por tanto, los datos apoyarían la proposición P3a.

Los datos también apoyan la proposición P3a cuando se analiza la legitimidad desde el punto de vista de los clientes. En este caso, ambas variables varían positivamente para diez de las empresas, Apple, Amazon, Google, Starbucks, General Electric, McDonald´s, Nike, Ups, Coca-cola y Microsoft, y negativamente para otra, J.P. Morgan Chase.

Cuando se analiza la legitimidad desde el punto de vista de los trabajadores, son cinco las empresas que muestran una variación positiva tanto para el valor de marca, como para la legitimidad, Apple, Coca-cola, General Electric, Microsoft e eBay, mientras que J.P. Morgan Chase vuelve a mostrar una variación negativa en ambos casos. Los datos por tanto apoyarían de manera muy leve la proposición P3a en este caso.

Sin embargo, los datos no apoyan la proposición P3a cuando se analiza la legitimidad desde el punto de vista de la sociedad. Solamente en tres de las empresas, Apple, Coca-cola y J.P. Morgan Chase, se observa la relación presupuestada entre el valor de marca y la legitimidad.

Por último, se analiza la relación entre la legitimidad, desde los distintos puntos de vista, y el valor de mercado. Para el periodo 2013-2012, el valor de mercado varía positivamente para todas las empresas de la muestra excepto Apple.

Si se tiene en cuenta la legitimidad desde el punto de vista de la gerencia, en nueve de las empresas, Amazon, Google, Starbucks, General Electric, McDonald´s, Nike, Ups, PepsiCo e eBay, se aprecia una variación positiva tanto del valor de mercado, como de la legitimidad, mientras que en el caso de Apple, ambas variaciones son negativas. Estos datos apoyarían por tanto la proposición P4.

Esta proposición P4 también es apoyada por los datos cuando se analiza la legitimidad desde el punto de vista de los clientes. En este caso, son también nueve las empresas que muestran una variación positiva en ambas variables, Amazon, Google, Coca-cola, Starbucks, General Electric, McDonald´s, Microsoft, Nike y Ups.

Sin embargo, cuando la legitimidad es analizada desde el punto de vista de la sociedad o los trabajadores, la relación entre la legitimidad y el valor de mercado no se observa. En el primer caso, sólo una de las empresas muestra una variación positiva en ambas variables, Coca-cola, mientras, que para el segundo de los casos, son cuatro las empresas que muestran ambas variaciones positivas, Coca-cola, General Electric, Microsoft e eBay.

4.1.2 Análisis Descriptivo. Correlaciones

Para analizar la relación entre las distintas variables cuantitativas incluidas en la investigación, se ha analizado el coeficiente de correlación de Pearson, obtenido haciendo uso del software informático Minitab. Los resultados se recogen en las tablas 4.15 y 4.16.

Para el periodo 2012-2011, el valor de marca y el valor de mercado están fuertemente correlacionados (coeficiente correlación Pearson = 0,685), siendo además esta relación significativa (Significatividad < 0,05), lo que permite señalar una relación lineal directa entre ambas variables. Estos datos corroboran lo que se ha venido viendo en el análisis descriptivo de las variaciones y apoyarían de nuevo la proposición P3b. Para el periodo 2013-2012 también se aprecia una relación directa y significativa entre ambas variables (coeficiente correlación Pearson = 0,495; p= 0,036).

La relación entre la legitimidad, medida a través del análisis de prensa, y el valor de mercado, también es positiva y significativa en ambos periodos en estudio (coeficiente correlación Pearson 2012-2011 = 0605; p=0,025; coeficiente correlación Pearson 2013-2012 = 0,588; p=0,035). Se podría por tanto afirmar que al aumentar la legitimidad, aumenta el valor de mercado para las empresas de la muestra y los datos apoyarían la proposición P4, al igual que en el análisis descriptivo de las variaciones. En el caso de la medición de la legitimidad mediante en análisis de noticias de Google.com, se aprecia una relación positiva y significativa en el periodo 2012-2011 (coeficiente correlación Pearson = 0,692; p= 0,009), sin embargo para el periodo 2013-2012 no se aprecia que dicha relación sea significativa.

Por otro lado, en el periodo 2012-2011, el valor de marca se encuentra también correlacionado con la variable de control "tamaño de la empresa" medido a través de sus ingresos (coeficiente correlación Pearson = 0,967), para un nivel de significancia menor de 0,05 (p = 0,000). Se podría afirmar que a mayor tamaño de empresa, mayor valor de marca, para la muestra en estudio en este periodo. Lo mismo ocurre en el periodo 2013-2012, donde se vuelve a observar dicha relación (coeficiente correlación Pearson = 0,730; p=0,005).

Por último, para el periodo 2012-2011 la relación entre el valor de mercado y la variable de control "tamaño de la empresa" también es positiva y significativa (coeficiente correlación Pearson = 0,707; p = 0,007). Esta correlación indicaría que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor sería su valor de mercado, en el dicho periodo, para la muestra en estudio.

El resto de coeficientes de correlación serían no significativos. Cabe mencionar que el hecho de que el coeficiente de correlación no sea significativo no implica que entre las variables no exista una relación causa-efecto, tal y como se ha visto en el análisis de las variaciones, puede ser que exista dicha relación pero que no se detecte en el estudio por falta de información, por ejemplo por un bajo tamaño muestral.

Tabla 4.15. Correlaciones 2012-2011

	Calidad 12-11	**Satis. 12-11**	**Marca 12-11**	**Legit. Prensa 12-11**	**Legit. Google 12-11**	**Mercado 12-11**	**Ingresos 12-11**
Calidad 12-11	1						
Satis. 12-11	-0,042 *(0,891)*	1					
Marca 12-11	-0,150 *(0,625)*	-0,062 *(0,842)*	1				
Legit.Prensa 12-11	-0,382 *(0,197)*	-0,386 *(0,193)*	0,408 *(0,166)*	1			
Legit.Google 12-11	0,266 *(0,379)*	-0,202 *(0,508)*	0,362 *(0,224)*	0,513 *(0,073)*	1		
Mercado 12-11	-0,141 *(0,646)*	-0,154 *(0,616)*	0,685 *(0,010)*	0,605 *(0,029)*	0,690 *(0,009)*	1	
Ingresos 12-11	0,009 *(0,976)*	-0,138 *(0,653)*	0,967 *(0,000)*	0,381 *(0,199)*	0,466 *(0,108)*	0,707 *(0,007)*	1

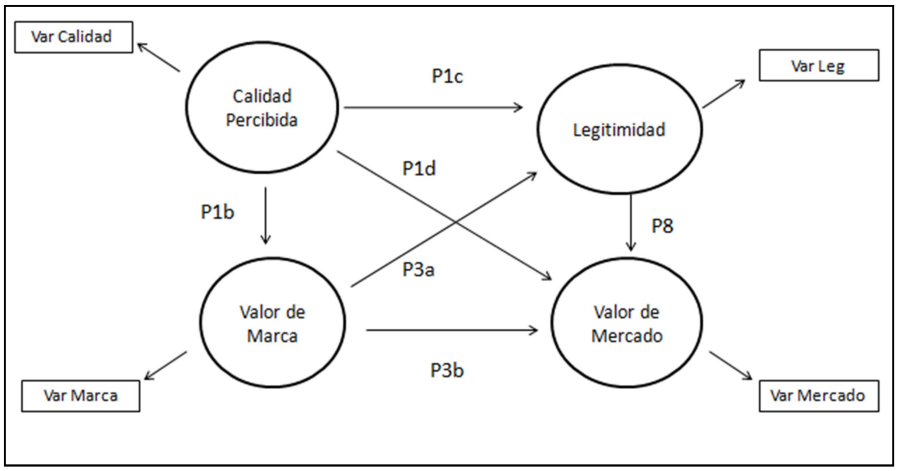
Tabla 4.16. Correlaciones 2013-2012

	Calidad 13-12	**Satis. 13-12**	**Marca 13-12**	**Legit. Prensa 13-12**	**Legit. Google 13-12**	**Mercado 13-12**	**Ingresos 13-12**
Calidad 13-12	1						
Satis. 13-12	0,349 *(0,243)*	1					
Marca 13-12	0,142 *(0,643)*	-0,426 *(0,177)*	1				
Legit.Prensa 13-12	-0,210 *(0,492)*	-0,239 *(0,432)*	0,168 *(0,584)*	1			
Legit.Google 13-12	0,233 *(0,443)*	-0,226 *(0,457)*	0,126 *(0,682)*	0,178 *(0,560)*			
Mercado 13-12	0,159 *(0,604)*	-0,321 *(0,285)*	0,495 *(0,036)*	0,588 *(0,035)*	0,387 *(0,192)*	1	
Ingresos 13-12	0,134 *(0,663)*	-0,025 *(0,937)*	0,730 *(0,005)*	0,170 *(0,579)*	0,155 *(0,613)*	0,439 *(0,133)*	1

4.2 Resultados Análisis del Modelo Estructural

Se procedió a estimar el modelo estructural recogido en la figura 4.1 que sintetiza las proposiciones planteadas, mediante PLS. Se ha testeado el modelo teniendo en cuenta la legitimidad medida de dos formas, mediante el análisis de noticias en prensa y mediante el análisis noticias en Google.com.

Figura 4.1. Modelo Estructural



4.2.1 Modelo 1. Legitimidad Prensa

El primer paso ha sido evaluar la colinearidad de los constructos. Para ello se ha determinado el parámetro VIF tomando niveles de tolerancia, establecidos por Hair et al. (2014), inferiores a 0,20 (VIF>5,00) en el constructo predictor, como indicativo de que existe colinearidad que puede afectar a los resultados, alterando los signos. Tal y como se comprueba en la tabla 4.17 no hay problemas de colinearidad en ninguno de los dos periodos en estudio.

Tabla 4.17. Resultados Colinearidad (VIF) Modelo 1

		2012-2011				2013-2012			
		Calidad	**Legitimidad Prensa**	**Marca**	**Mercado**	**Calidad**	**Legitimidad Prensa**	**Marca**	**Mercado**
2012-2011	**Calidad**		1.000	1.000	1.002				
	Legitimidad Prensa				1.064				
	Marca		1.000		1.063				
	Mercado								
2013-2012	**Calidad**						1,002	1,000	1,071
	Legitimidad Prensa								1,074
	Marca						1,002		1,010
	Mercado								

En la tabla 4.18 se resumen los resultados del modelo 1 para el periodo 2012-2011.

Tabla 4.18. Contraste Proposiciones Modelo 1 2012-2011

Proposiciones	**β estandarizado**	**Valor T**	**Contraste**
P1b: Calidad-Valor Marca	-0,019	0,147	Rechazada
P1c: Calidad-Legitimidad	0,041	0,263	Rechazada
P1d: Calidad-Valor Mercado	0,248	1,647*	Aceptada
P3a: Valor Marca-Legitimidad	0,243	1,965	Rechazada
P3b: Valor Marca-Valor Mercado	0,557	3,374***	Aceptada
P4: Legitimidad-Valor Mercado	0,312	2,102**	Aceptada
R^2 (Marca) = 0,000; R^2 (Legitimidad) = 0,060; R^2 (Mercado) = 0,554 * p<0,01; ** p<0,05; ***p<0,001			

Los datos recogidos en la tabla 4.18 muestran que solamente el R^2 del factor dependiente valor de mercado (R^2 = 0,554) supera holgadamente el nivel crítico mencionado (criterio Falk & Miller (1992), R^2 superior a 0,1). Los valores obtenidos para el valor de marca (R^2 = 0,000) y la legitimidad (R^2 = 0,060) no son significativos. Esto permite evaluar la aceptación o rechazo de las proposiciones P1d, P3b y P4 planteadas, teniendo en cuenta la significatividad o no de los coeficientes de regresión estandarizados estimados.

Los resultados obtenidos confirman la influencia positiva y significativa del valor de marca sobre el valor de mercado de las empresas (β= 0,557; T = 3,374; P3b), de manera que un valor de marca más alto, ayuda a las Organizaciones a mejorar su valor de mercado. El valor de marca se convierte pues, en uno de los activos intangibles con los que cuentan las Organizaciones para mejorar su valor de mercado.

Se puede hablar de una influencia positiva y significativa de la calidad percibida en el valor de mercado, para una significatividad del 10% (β=0,248; T = 1,647). La calidad percibida, es por tanto otro de los activos intangibles a gestionar.

Por último, la legitimidad influye positiva y significativamente en el valor de mercado para un valor de significación del 5% (β=0,312; T = 2,102). Se puede hablar por tanto de la legitimidad como activo intangible importante para mejorar el rendimiento financiero de las empresas, mejorando su valor de mercado.

Si se analiza la relación estructural que pretende explicar la legitimidad centrando la atención en el coeficiente de regresión obtenido (6%), se observa que éste es excesivamente bajo, a pesar de obtener buenos indicadores de bondad de ajuste para la relación marca-legitimidad para un valor de significación del 5% (β=0,243; T = 1,965). Esto se puede deber a la heterogeneidad de la muestra, que incluye empresas de distintos sectores.

No obstante, aunque no permita la validación de la proposición determinante de la legitimidad, se obtiene una relación significativa y positiva entre la marca y la legitimidad (β=0,243; T = 1,965). Es decir, aunque se identifica una relación significativa se debe rechazar directamente la proposición P1c ya que el coeficiente de regresión niega la capacidad explicativa de las relaciones.

En la tabla 4.19 se resumen los resultados del modelo 1 para el periodo 2013-2012.

Tabla 4.19. Contraste Proposiciones Modelo 1 2013-2012

Proposiciones	**β estandarizado**	**Valor T**	**Contraste**
P1b: Calidad-Valor Marca	-0,048	0,493	Rechazada
P1c: Calidad-Legitimidad	0,253	1,457	Rechazada
P1d: Calidad-Valor Mercado	0,079	0,696	Rechazada
P3a: Valor Marca-Legitimidad	-0,022	0,227	Rechazada
P3b: Valor Marca-Valor Mercado	0,433	1,758*	Aceptada
P4: Legitimidad-Valor Mercado	0,543	2,876***	Aceptada
R^2 (Marca) = 0,002; R^2 (Legitimidad) = 0,069; R^2 (Mercado) = 0,541 * p<0,01; ** p<0,05; ***p<0,001			

Los datos recogidos en la tabla 4.19 muestran que solamente el R^2 del factor dependiente valor de mercado (R^2 = 0,541) supera el nivel crítico mencionado (criterio Falk & Miller (1992), R^2 superior a 0,1). Los valores obtenidos para el valor de marca (R^2 = 0,002) y la legitimidad (R^2 = 0,069) no son significativos. Esto permite evaluar la aceptación o rechazo de las proposiciones P1d, P3b y P4 planteadas, teniendo en cuenta la significatividad o no de los coeficientes de regresión estandarizados estimados.

Los resultados obtenidos confirman la influencia positiva y significativa del valor de marca sobre el valor de mercado de las empresas (β= 0,433; Tstadistic = 1,758; P3b), para un nivel de significancia del 0,01. También se observa una influencia positiva y significativa de la legitimidad sobre el valor de mercado (β=0,543; Tstadistic = 2,876; P4), para un nivel de significancia del 0,001. Sin embargo, la calidad percibida (β=0,253; Tstadistic = 1,457) no muestra una relación estadísticamente significativa con el valor de mercado, en este periodo en estudio.

Los datos confirman las proposiciones P3b y P4 para el periodo 2013-2012, volviendo a mostrar la importancia que tienen tanto el valor de marca, como la legitimidad, como activos intangibles de una Organización que afectan a su rendimiento.

Por otro lado, siguiendo a Cho & Pucik (2005), se ha testeado el modelo, sin incluir el sector financiero en la muestra, pues estos autores señalan que las características operacionales del mismo son diferentes y que sus retornos no son comparables con los de otras industrias. Los resultados obtenidos no varían sustancialmente para ninguno de los dos periodos en estudio, con respecto a los resultados obtenidos con la muestra completa. En la tabla 4.20 se resumen los resultados obtenidos.

Tabla 4.20 Resultados Modelo 1 Sin Sector Financiero

	2012-2011		**2013-2012**	
	β estandarizado	**Valor T**	**β estandarizado**	**Valor T**
P1b: Calidad-Valor Marca	-0,135	0,827	-0,037	0,316
P1c: Calidad-Legitimidad	-0,087	0,510	0,079	0,530
P1d: Calidad-Valor Mercado	0,009	0,057	0,096	0,757
P3a: Valor Marca-Legitimidad	0,209	1,652	0,194	1,065
P3b: Valor Marca-Valor Mercado	0,578	3,163***	0,402	1,610*
P4: Legitimidad-Valor Mercado	0,303	1,801**	0,537	2,423**
R^2 (Marca) = 0,018; R^2 (Legitimidad) = 0,056; R^2 (Mercado) = 0,501 ** p<0,05; *** p<0,001			R^2 (Marca) = 0,001; R^2 (Legitimidad) = 0,034; R^2 (Mercado) = 0,271 * p<0,01; ** p<0,05	

4.2.2 Modelo 2. Legitimidad Google.com

Nuevamente, el primer paso ha sido evaluar la colinearidad de los constructos, determinando el parámetro VIF y tomando niveles de tolerancia, establecidos por Hair et al. (2014), inferiores a 0,20 (VIF>5,00) en el constructo predictor, como indicativo de que existe colinearidad que puede afectar a los resultados, alterando los signos. Tal y como se aprecia en la tabla 4.21, tampoco existen problemas de colinearidad en este caso, puesto que en ningún caso el valor de VIF es mayor de 5.

Tabla 4.21. Resultados Colinearidad (VIF) Modelo 2

		2012-2011				2013-2012			
		Calidad	**Legitimidad Prensa**	**Marca**	**Mercado**	**Calidad**	**Legitimidad Prensa**	**Marca**	**Mercado**
2012-2011	**Calidad**		1,000	1,000	1,148				
	Legitimidad Prensa				1,387				
	Marca		1,000		1,247				
	Mercado								
2013-2012	**Calidad**						1,002	1,000	1,127
	Legitimidad Prensa								1,147
	Marca						1,002		1,030
	Mercado								

En la tabla 4.22 se resumen los resultados del modelo 2 para el periodo 2012-2011.

Tabla 4.22. Contraste Proposiciones Modelo 2, 2012-2011

Proposiciones	**β estandarizado**	**Valor T**	**Contraste**
P1b: Calidad-Valor Marca	-0,019	0,144	Rechazada
P1c: Calidad-Legitimidad	0,326	1,793*	Aceptada
P1d: Calidad-Valor Mercado	0,093	0,671	Rechazada
P3a: Valor Marca-Legitimidad	0,422	2,464**	Aceptada
P3b: Valor Marca-Valor Mercado	0,416	2,147**	Aceptada
P4: Legitimidad-Valor Mercado	0,514	2,443**	Aceptada
R^2 (Marca) = 0,000; R^2 (Legitimidad) = 0,279; R^2 (Mercado) = 0,653 * p<0,01; ** p<0,05; ***p<0,001			

Los datos recogidos en la tabla 4.22 muestran que el R^2 de los factores dependientes legitimidad (R^2 = 0,279) y valor de mercado (R^2 = 0,653) superan el nivel crítico mencionado (criterio Falk & Miller (1992), R^2 superior a 0,1). El valor obtenido para el valor de marca (R^2 = 0,000) no es significativo. Esto permite evaluar la aceptación o rechazo de las proposiciones P1c, P3a, P1d, P3b y P4 planteadas, teniendo en cuenta la significatividad o no de los coeficientes de regresión estandarizados estimados.

Los resultados obtenidos confirman nuevamente la influencia positiva y significativa del valor de marca sobre el valor de mercado de las empresas (β= 0,416; T = 2,147; P3b), de manera que un valor de marca más alto, ayuda a las Organizaciones a mejorar su valor de mercado.

El valor de mercado, también en este caso, se encuentra influenciado por la legitimidad para un valor de significación del 5% (β=0,514; T = 2,443; P4), confirmando por tanto la importancia de la legitimidad como activo intangible para las Organizaciones.

Por otro lado, este modelo ha permitido confirmar otras dos relaciones. Por un lado se observa una relación que se dejaba intuir en el modelo anterior, pero que no había podido confirmarse porque el coeficiente de regresión negaba la capacidad explicativa de las relaciones. En este caso sí que se ha confirmado que el valor de marca, influye directa y positivamente sobre la legitimidad para un valor de significación del 5% (β=0,422; T = 2,464; P3a). Este resultado daría cuenta de la importancia que tiene el valor de marca como activo intangible, no sólo por su influencia sobre los resultados económicos de las empresas, sino también por su influencia en los resultados sociales de las mismas. Por otro lado, se confirma una influencia positiva y significativa de la calidad percibida sobre la legitimidad para un valor de significación del 10% (β=0,326; T = 1,793; P1c). Esta relación mostraría cómo la calidad percibida puede influir en los resultados sociales de la empresa, no sólo en los económicos, como se vio en el modelo anterior.

En la tabla 4.23 se resumen los resultados del modelo 2 en el periodo 2013-2012.

Tabla 4.23. Contraste Proposiciones Modelo 2, 2013-2012

Proposiciones	**β estandarizado**	**Valor T**	**Contraste**
P1b: Calidad-Valor Marca	-0,048	0,490	Rechazada
P1c: Calidad-Legitimidad	0,330	2,028**	Aceptada
P1d: Calidad-Valor Mercado	0,084	0,674	Rechazada
P3a: Valor Marca-Legitimidad	0,156	1,004	Rechazada
P3b: Valor Marca-Valor Mercado	0,416	1,646*	Aceptada
P4: Legitimidad-Valor Mercado	0,401	2,227**	Aceptada
R^2 (Marca) = 0,002; R^2 (Legitimidad) = 0,128; R^2 (Mercado) = 0,406 * p<0,01; ** p<0,05; ***p<0,001			

Los datos recogidos en la tabla 4.23 muestran de nuevo que el R^2 de los factores dependientes legitimidad (R^2 = 0,128) y valor de mercado (R^2 = 0,406) superan el nivel crítico mencionado (criterio Falk & Miller (1992), R^2 superior a 0,1). El valor obtenido para el valor de marca (R^2 = 0,002) no es significativo. Esto permite evaluar la aceptación o rechazo de las proposiciones P1c, P3a, P1d, P3b y P4 planteadas, teniendo en cuenta la significatividad o no de los coeficientes de regresión estandarizados estimados.

Los resultados obtenidos confirman, también en este caso la influencia positiva y significativa del valor de marca sobre el valor de mercado de las empresas (β= 0,416; T = 1,646; P3b), para un nivel de significancia del 0,01. También se observa una influencia positiva y significativa de la legitimidad sobre el valor de mercado (β=0,401; T = 2,227; P4), para un nivel de significancia del 0,05.

Por otro lado, la relación entre la calidad percibida y la legitimidad, vuelve a observarse en este periodo, para un nivel de significación del 5% (β=0,330; T = 2,028; P1c), sin embargo en este caso el modelo no ha permitido confirmar la relación entre el valor de marca y la legitimidad, como en el periodo 2012-2011 (β=0,156; T = 0,156).

Los datos confirman por tanto las proposiciones P3b, P4 y P1c para el periodo 2013-2012, volviendo a mostrar la importancia que tienen tanto el valor de marca, como la legitimidad, y la calidad percibida como activos intangibles de una Organización que afectan a los resultados económicos y sociales de las empresas.

Por otro lado, se ha testeado de nuevo el modelo sin incluir el sector financiero en la empresa. En este caso los resultados tampoco mejoran para ninguno de los periodos en estudio. En la tabla 4.24 se resumen los resultados obtenidos.

Tabla 4.24. Resultados Modelo 2 Sin Sector Financiero

	2012-2011		**2013-2012**	
	β estandarizado	**Valor T**	**β estandarizado**	**Valor T**
P1b: Calidad-Valor Marca	-0,135	0,834	-0,037	0,321
P1c: Calidad-Legitimidad	0,305	1,390	0,103	1,065
P1d: Calidad-Valor Mercado	-0,198	1,217	0,097	0,850
P3a: Valor Marca-Legitimidad	0,425	2,340	0,173	0,962
P3b: Valor Marca-Valor Mercado	0,391	1,904*	0,435	1,662*
P4: Legitimidad-Valor Mercado	0,589	2,700***	0,537	2,195**
R^2 (Marca) = 0,018; R^2 (Legitimidad) = 0,239; R^2 (Mercado) = 0,678 * p<0,01; ** p<0,05; *** p<0,001			R^2 (Marca) = 0,001; R^2 (Legitimidad) = 0,039; R^2 (Mercado) = 0,431 * p<0,01; ** p<0,05	

PARTE III: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES GERENCIALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

5.1 Conclusiones de la Investigación

Los objetivos generales de esta tesis doctoral han sido:

- Analizar los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad como creadores de valor para la empresa, medido como valor de mercado.
- Analizar los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente y valor de marca como generadores de beneficios sociales, medidos como legitimidad.
- Estudiar las relaciones que existen entre los activos intangibles analizados.

Para alcanzar estos objetivos generales se plantearon una serie de objetivos específicos:

- Analizar la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente.
- Analizar la relación entre la calidad percibida y el valor de marca.
- Buscar la relación entre la calidad percibida y la legitimidad.
- Estudiar cómo afecta la calidad percibida al valor de mercado.
- Buscar la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de marca.
- Analizar la relación entre la satisfacción del cliente y la legitimidad.
- Estudiar la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado.
- Analizar la relación entre el valor de marca y la legitimidad.
- Estudiar la relación entre el valor de marca y el valor de mercado.
- Buscar la relación entre la legitimidad y el valor de mercado.

A partir de estos objetivos, se procedió a la exposición de los resultados y confirmación de las proposiciones formuladas, previa descripción estadística de los datos de la muestra, mediante la aplicación de:

- Análisis Cuantitativo. Estadística Descriptiva.
    - Análisis descriptivo. Variaciones.
    - Análisis descriptivo. Correlaciones.
- Análisis del Modelo Estructural. Sistema de Ecuaciones Estructurales.

La recogida de los datos se llevó a cabo a través de bases de datos secundarias utilizadas previamente por otros autores, de manera que se puede asegurar su fiabilidad y validez. En concreto, Fortune, para analizar la calidad percibida (Cho & Pucik, 2005), ACSI, para la satisfacción del cliente (Fornell et al., 1996; Anderson et al., 2004; Matzler, et al., 2005; Morgan & Rego, 2006; Ngobo et al., 2012; Kim et al., 2013) e Interbrand, para el valor de marca (Madden et al., 2006; Hui-Ming, 2010). Por último, para medir el resultado empresarial se utilizó el valor de mercado (Fornell et al., 2006; Ngobo et al., 2012; Díez-Martin et al., 2014), obtenido como el valor medio de los precios de las acciones de la empresa en el año en estudio, a partir de los datos extraídos de *Yahoo Finanzas*.

Para estudiar la legitimidad se llevaron a cabo dos análisis. En el primero de ellos, se realizó un estudio de la publicación de noticias en prensa escrita, siguiendo a autores como Deephouse (1996), Lamertz & Baum (1998), Bansal & Clelland (2004), Vergne (2011) o Díez-Martin et al. (2014). Como fuente de información se utilizó el diario The Wall Street Journal, por dos razones principales: se trata del periódico de mayor tirada en EE. UU. y el de mayor circulación, y se trata de un periódico con una amplia cobertura en EE. UU. (donde se ha limitado el trabajo). En el segundo de ellos, y teniendo en cuenta cómo los cambios en la tecnología digital afectan a los medios de comunicación como fuente de legitimidad de las empresas (Deephouse et al., 2016), se utilizó la presencia en Internet de las empresas, analizando la publicación de noticias en Google.com, para estudiar este constructo desde otra perspectiva, evitando la limitación que supone el uso de prensa escrita (Lamin & Zaheer, 2012), y aportar una mayor solidez a los resultados obtenidos. El análisis desarrollado a través de Google.com permitió ampliar el número de noticias con el que se contaba para calcular la legitimidad, puesto que los resultados de la búsqueda en el buscador se centran en la empresa en estudio, haciendo disminuir enormemente el número de noticias clasificadas como “no procede” que se encontraron en el análisis de prensa. Se han analizado 18654 noticias en Google.com, frente a las 4722 noticias del análisis de prensa. La falta de cobertura que se había encontrado como limitación en el análisis de prensa, se ha solucionado al realizar este segundo análisis.

Por tanto, el primer hallazgo de esta tesis doctoral estaría relacionado con la metodología utilizada en la medición de la legitimidad. Se concluye que para el tipo de empresas que componen la muestra, grandes empresas multinacionales, con un alto grado de institucionalización, es más adecuado el análisis de la legitimidad a través de su presencia en Internet que a través del análisis de prensa, para evitar la falta de cobertura que se produce en este tipo de empresas, si no realizan ninguna actividad inesperada que vaya en contra de los

principios adoptados por las mismas, tal y como señalan autores como Itule & Anderson (1994) o Shoemaker (1996).

Se han planteado dos muestreos. Por un lado, se tuvieron en cuenta las empresas que aparecen en las tres bases de datos (Fortune, ACSI e Interbrand) de manera simultánea, independientemente del sector al que pertenecen. Por otro, se eliminó la variable en estudio satisfacción del cliente, considerando únicamente las empresas que aparecen simultáneamente en Fortune e Interbrand, lo que permitió ampliar la muestra para poder desarrollar el análisis del modelo estructural.

Siguiendo a Cho & Pucik (2005), como los resultados de Fortune tardan un año en publicarse, se utilizaron los datos publicados en la página Web de Fortune, en marzo de 2012, marzo de 2013 y marzo de 2014, correspondientes a los años en estudio 2011, 2012 y 2013, para poder compararlos con los datos de valor de marca, satisfacción del cliente, legitimidad y valor de mercado del año equivalente. Además se limitó la muestra a empresas de EE. UU., lo que permitió analizar la legitimidad centrándose en un periódico, así como tener acceso al índice ACSI, que se centra en empresas de dicho país.

El número total de empresas en el primer muestreo fueron trece, agrupadas en cinco sectores. Esta muestra permitió desarrollar el análisis cualitativo mediante estadística descriptiva. En el caso del segundo muestreo la muestra se amplió a veintiuna empresas, agrupadas en seis sectores, lo que permitió desarrollar el análisis del modelo estructural mediante PLS. La media de los ingresos totales de las empresas que forman parte de la investigación en los tres años en estudio, 1,3 billones de $, constituyen el 7,46% del PIB total de EE. UU., lo que aseguró la representación de las principales Organizaciones de EE. UU. en la muestra. Se buscó la diversidad de la muestra, teniendo en cuenta distintos sectores, en lugar de una gran muestra, puesto que uno de los objetivos era analizar las distintas relaciones entre las variables en estudio y de esta manera se evitaron los sesgos muestrales (Blair & Zinkhan, 2006).

Se utilizaron dos variables de control. Por un lado, el periodo en estudio. Se comprobó, aplicando el test de Wilcoxon, que ninguna de las variables depende del periodo en estudio, lo que permitió descartar la necesidad de ampliar el número de años, al entender que dicha ampliación no afectaría a los resultados.

Por otro lado, el tamaño de empresa, medido como los ingresos de la Organización. En este caso se observó una fuerte correlación entre el valor de marca y el tamaño de la empresa en ambos periodos en estudio (0,967 para el periodo 2012-2011 y 0,730 para el periodo 2013-2012). Se puede concluir que las relaciones analizadas entre el valor de marca y el resto de las variables pueden encontrarse influenciadas por el tamaño de la empresa. Autores como Luo et al. (2006), Hui-Ming (2010) o Yu et al. (2013) señalan la importancia de controlar esta variable puesto que empresas más grandes, tienen generalmente más recursos, lo que les permitiría una mayor inversión en la gestión de su valor de marca. Se concluye, en vista de los resultados obtenidos, la necesidad que existe de considerar el tamaño de la empresa como variable de control a tener en cuenta, a la hora de analizar el valor de marca, en lugar de llevar a cabo dicho análisis de una manera aislada.

En el caso de la relación entre el valor de mercado y la variable de control, tamaño de la empresa, se observó, para el periodo 2012-2011, una correlación de 0,707, lo que indica que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor es su valor de mercado, pudiendo condicionar los resultados. Sin embargo para el otro periodo (2013-2012), la relación no es significativa (0,439). Por tanto no se puede concluir que ambas variables estén correlacionadas.

El siguiente paso en la investigación fue realizar un análisis descriptivo de las variaciones de cada una de las variables. Se utilizaron las variaciones en cada indicador, var (2012-2011) y var (2013-2012), para llevar a cabo un análisis comparativo entre las empresas de la muestra y homogeneizar los resultados, teniendo en cuenta que no todas las empresas cuentan con los mismos recursos (Díez-Martín et al., 2014). Se llevó también a cabo un análisis individual por empresa. Además, en el caso del análisis de la legitimidad a través de Google.com, se desglosó dicho constructo, teniendo en cuenta el stakeholder, para poder tener una visión del mismo desde distintas perspectivas. Los resultados apoyan lo establecido por otros autores como Bitektine (2011) y Lamin & Zaheer (2012) que señalan que la legitimidad es función de la audiencia o evaluador, confirmando la subjetividad asociada a este constructo. Para el periodo 2012-2011 se observa que los datos apoyan la relación entre el valor de marca y la legitimidad, analizada desde el punto de vista de la sociedad y de manera moderada desde el punto de vista de la gerencia y de los clientes. Sin embargo esta relación no se aprecia cuando se analiza la legitimidad desde el punto de vista de trabajadores e inversores. Algo similar ocurre en el análisis de la relación entre la legitimidad y el valor de mercado. Los resultados apoyan dicha relación cuando la legitimidad se mide desde el punto de vista de los clientes, la sociedad y, de

manera moderada, desde el punto de vista de la gerencia, pero no se aprecia relación cuando la legitimidad se evalúa desde el punto de vista de los trabajadores e inversores. En el periodo 2013-2012 los datos no son muy distintos. La relación entre el valor de marca y la legitimidad se aprecia, cuando ésta se analiza desde el punto de vista de la gerencia o los clientes, pero los datos no apoyan la relación desde el punto de vista de la sociedad y lo hacen de manera muy leve para la legitimidad analizada desde el punto de vista de los trabajadores. En el caso de la relación entre la legitimidad y el valor de mercado, la relación presupuestada es apoyada cuando la legitimidad se estudia desde el punto de vista de la gerencia y los clientes, pero no lo es cuando se analiza desde el punto de vista de la sociedad y los trabajadores.

Se concluye por tanto la importancia que tiene explorar la legitimidad desde las distintas perspectivas de los posibles evaluadores de una empresa a la hora de desarrollar los estudios de legitimidad. Las estrategias a seguir por parte de las Organizaciones a la hora de gestionar su legitimidad tendrán que tener en cuenta los distintos grupos de interés o stakeholders de la Organización. En este sentido Cruz-Suárez et al. (2014a) hablan de tres motivos para la institucionalización de una Organización, entre los que incluyen precisamente la presión de los stakeholder. Estos autores señalan la presión que pueden sufrir las Organizaciones por parte de sus grupos de interés para que actúen teniendo en cuenta sus intereses, que tal y como indican Díez-de-Castro et al. (2015), serán muy diversos y distintos para todos los grupos. Siguiendo lo establecido por Fisher et al. (2016), conocer las necesidades y requerimientos de los distintos grupos de interés de una Organización será clave para poder desarrollar estrategias que permitan conseguir la institucionalización de la Organización y aumentar su legitimidad, teniendo en cuenta que, tal y como señalan Lamin & Zaheer (2012), los distintos grupos de interés van a evaluar la alineación de la Organización con sus expectativas.

Por último, se llevó a cabo el análisis del modelo estructural para testear las proposiciones planteadas. Se plantearon dos modelos. El modelo 1 teniendo en cuenta el análisis de prensa para el estudio de la legitimidad, y el modelo 2 teniendo en cuenta el análisis en Google.com, para el estudio de dicho constructo. En este punto, se testearon también los modelos, sin incluir el sector financiero en la muestra, siguiendo lo establecido por Cho & Pucik (2005) que señalan que las características operacionales del mismo son distintas y que sus retornos no son comparables con los de otras industrias. Los resultados obtenidos no variaron sustancialmente para ninguno de los dos periodos en estudio, en ninguno de los dos modelos planteados, lo que confirma que el hecho de usar las variaciones de los indicadores ha homogeneizado la

muestra, de manera que los resultados son independientes del sector empresarial, tal y como señalan Díez-Martín et al. (2014).

La tabla 5.1 recoge un resumen de las proposiciones que se han confirmado en esta tesis doctoral.

Tabla 5.1. Resumen Proposiciones Confirmadas

Proposición	Relación Analizada	Contraste
P1a	Calidad → Satisfacción del cliente	Rechazada
P1b	Calidad → Valor de marca	Rechazada
P1c	Calidad → Legitimidad	Aceptada parcialmente
P1d	Calidad → Valor de mercado	Aceptada parcialmente
P2a	Satisfacción del cliente → Valor de marca	Rechazada
P2b	Satisfacción del cliente → Legitimidad	Rechazada
P2c	Satisfacción del cliente → Valor de mercado	Rechazada
P3a	Valor de marca → Legitimidad	Aceptada parcialmente
P3b	Valor de marca → Valor de mercado	Aceptada
P4	Legitimidad → Valor de mercado	Aceptada

5.1.1 Análisis de los Activos Intangibles como Creadores de Valor de Mercado

El primero de los objetivos generales de esta investigación era analizar los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca y legitimidad como creadores de valor para la empresa, medido como valor de mercado. El segundo hallazgo de esta tesis doctoral fue la confirmación del valor de marca y la legitimidad como principales activos intangibles que crean valor de mercado y por tanto que han de estar presentes en la gestión empresarial.

Para alcanzar este objetivo general se plantearon una serie de objetivos específicos:

- Estudiar cómo afecta la calidad percibida al valor de mercado.
- Estudiar la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado.
- Estudiar la relación entre el valor de marca y el valor de mercado.
- Buscar la relación entre la legitimidad y el valor de mercado.

A partir de estos objetivos, se procede a la exposición de los resultados y confirmación de las proposiciones formuladas, P1c, P2b y P3a, siguiendo las etapas que se acaban de comentar.

5.1.1.1 Calidad Percibida y Valor de Mercado

La proposición P1d establece una relación directa y positiva entre la calidad percibida y el valor de mercado.

Los resultados del análisis descriptivo de las variaciones no apoyaron la proposición en ninguno de los dos periodos en estudio. Cuando se desarrolló el análisis descriptivo por empresa se observó que los datos apoyaban de manera muy leve la proposición P1d puesto que la relación sólo se observa en cuatro casos: Microsoft (2012-2011), Ups (2013-2012), Nike (2012-2011) y Coca-Cola (2013-2012). Los datos obtenidos del análisis de las correlaciones ratificaron estos resultados e impidieron confirmar la relación presupuestada. Sin embargo, el análisis del modelo estructural, en el caso del modelo 1 planteado, para el periodo 2012-2011, sí que confirmó una relación directa y positiva entre ambas variables. La proposición P1d se acepta parcialmente.

Esta aceptación parcial de la proposición planteada puede ser debida a que el valor de mercado no solo se encuentra influenciado por la calidad percibida, sino que existen otros factores que hacen oscilar el mismo y que, por tanto, no permiten observar la relación entre estas dos variables con claridad. Autores como Adam et al. (1997) y Cho & Pucik (2005) apoyan este hecho. Según Adam et al. (1997) cuando la calidad mejora, no sólo existe un impacto sobre el desempeño de la Organización, sino sobre muchas otras variables. Para Cho & Pucik (2005), la calidad por sí sola no es suficiente para crear un alto crecimiento. En un estudio más reciente Rizwan et al. (2013) también concluyen que el desempeño de una Organización no sólo mejora con la calidad percibida, sino que también lo hace al desarrollar la confianza y satisfacción de los clientes.

Los resultados obtenidos apoyan estas conclusiones. Se puede afirmar, por tanto, que la calidad percibida no es la única variable que influye en el valor de mercado de una Organización, tal y como ha quedado patente en esta investigación. Por ejemplo, el valor de marca y la legitimidad también influirían en el mismo. La calidad percibida es fuente de ventaja competitiva que hay que gestionar (Forker et al., 1996; Cho & Pucik, 2005; Agarwal et al., 2011), pero no es la única. Queda de manifiesto que la relación entre la calidad percibida y el

valor de mercado es compleja y está influenciada por la gestión de otros activos por parte de la Organización.

5.1.1.2 Satisfacción del Cliente y Valor de Mercado

La proposición P2c establece una relación directa y positiva entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado.

En este caso los resultados del análisis descriptivo de las variaciones apoyaron la proposición de manera muy leve para el periodo 2013-2012. También al realizar el análisis descriptivo por empresa se encontró que la proposición era apoyada por los datos obtenidos en algunos casos: General Electric (2012-2011), McDonald´s (2012-2011), eBay (2012-2011), Amazon (2013-2012), Starbucks (2013-2012), Ups (2013-2012), PepsiCo (2013-2012) y J.P. Morgan Chase (ambos periodos). Los resultados del análisis de correlaciones por su parte, no permitieron determinar que existiera una relación entre la satisfacción del cliente y el valor de mercado. No se puede concluir por tanto con claridad que exista una relación directa y positiva entre ambas variables. La proposición P2c se rechaza.

Si se centra la atención en el tipo de empresas que componen la muestra (grandes empresas multinacionales asentadas en el mercado desde hace muchos años) cabe pensar que las expectativas y necesidades de sus clientes son muy elevadas. Se espera mucho de estas empresas. Tal y como se ha venido comentando, la satisfacción pasa por cumplir o superar las expectativas de los clientes. Esta satisfacción tendrá por tanto unos costes asociados, como han recogido autores como Manafi et al. (2011) o Keiningham et al. (2014), que pueden hacer que no se aprecie la relación directa presupuestada, e incluso que dicha relación sea inversa.

Suchánek et al. (2014) señalan que la satisfacción del cliente no es una variable simple sino que está compuesta por varias variables parciales que afectan a la empresa y a su desempeño de manera compleja, lo que puede hacer que no se observe la relación directa entre la satisfacción del cliente y el desempeño de la empresa. También cabe hacer mención a aquellos trabajos que señalan que la satisfacción impacta en el rendimiento con el tiempo, por lo que si se analizan ambas variables para un mismo año, como es el caso, puede no observarse la relación completa (Keiningham et al., 2014).

Los resultados de esta investigación apoyan por tanto las conclusiones de autores como Kumar et al. (2013), Keiningham et al. (2014) o Suchánek et al. (2014), que no observaron una relación clara entre la satisfacción de los clientes y los resultados empresariales.

5.1.1.3 Valor de Marca y Valor de Mercado

La proposición P3b establece una relación directa y positiva entre el valor de marca y el valor de mercado.

En el análisis descriptivo de las variaciones los resultados apoyaron la proposición para ambos periodos en estudio 2012-2011 y 2013-2012. El análisis descriptivo por empresa corroboró la proposición en la mayoría de los casos: Apple (2012-2011), Google (ambos periodos), Microsoft (2013-2012), General Electric (ambos periodos), Amazon (ambos periodos), Starbucks (ambos periodos), McDonald´s (ambos periodos), Ups (ambos periodos), eBay (ambos periodos), Coca-Cola (ambos periodos), PepsiCo (ambos periodos) y Nike (ambos periodos). El análisis de las correlaciones ratificó los resultados del análisis descriptivo de las variaciones. El valor de marca y el valor de mercado están fuertemente correlacionados para el periodo 2012-2011 (0,685) y también se apreció relación en el periodo 2013-2012 (0,495), lo que permite señalar una relación lineal directa entre ambas variables. En cuanto al análisis del modelo estructural, en el modelo 1, para el periodo 2012-2011, los resultados confirmaron la influencia positiva y significativa del valor de marca sobre el valor de mercado de las empresas (β = 0,557; T = 3,374). En el periodo 2013-2012, también se puede hablar de dicha influencia (β = 0,433; T = 1,758). En el caso del modelo 2 los resultados fueron similares. Para el periodo 2012-2011, de nuevo se puede hablar de una relación positiva y significativa entre el valor de marca y el valor de mercado (β = 0,422; T = 2,147), mientras que para el periodo en estudio 2013-2012 la relación también se observó (β = 0,416; T = 1,646). La proposición P3b se acepta.

Los resultados ratifican lo concluido por autores como Aaker & Joachimsthaler (1999), Keller (2001) y Lo (2012) que también observaron esta relación. Además, en el caso de este trabajo se comprobó esta relación en un tipo de empresas con unas características particulares, como son las empresas multinacionales, sin centrarse en un sector concreto, ampliando la bibliografía existente en la que muchos de los trabajos encontrados se centran en sectores o empresas a la hora de analizar este activo (Buil et al., 2013; Erenkol & Duygun, 2010; Pappu et al., 2005; Kim & Kim 2005). Cabe destacar también que la mayor parte de estudios analizan la relación entre el valor de marca y el rendimiento empresarial, a través de las dimensiones del valor de marca (Baldauf et al., 2003; De Mortanges & Van Riel, 2003; Kim et al., 2003; Kim &

Kim, 2005). Esta investigación, sin embargo analizó el valor de marca sin desglosarlo en esas dimensiones, proporcionando por tanto otro enfoque.

Se confirma el valor de marca y su gestión como un valor estratégico para las Organizaciones, al tener una contribución significativa en el éxito de la Organización en el mercado, tal y como han señalado Lo (2012) y Davcik (2013). Su gestión se hará fundamental para cualquier Organización para lograr una diferencia significativa en un mercado cada vez más competitivo, donde la mayor parte de los productos y servicios ofertados apenas tienen diferencias (Zamanimoghadam et al., 2014).

Por último, los resultados de la investigación permitieron confirmar lo señalado por autores como Luo et al. (2006), Hui-Ming (2010) o Yu et al. (2013). El valor de marca está influenciado por el tamaño de la empresa, tal y como se puso de manifiesto en el estudio de las correlaciones. Si bien en este caso no parece haber condicionado los resultados obtenidos al haber utilizado una muestra de empresas con características similares, es necesario tener en cuenta esta variable de control a la hora de analizar el comportamiento del valor de marca como activo empresarial.

5.1.1.4 Legitimidad y Valor de Mercado

La proposición P4 establece una relación directa y positiva entre la legitimidad y el valor de mercado.

En el análisis descriptivo de las variaciones los resultados apoyaron la proposición para ambos periodos en estudio, 2012-2011 y 2013-2012, y en ambos modelos propuestos, tanto en el análisis de la legitimidad mediante prensa, como mediante Google.com. El análisis descriptivo por empresa volvió a corroborar la proposición en la mayoría de los casos: Google (ambos periodos, ambos análisis de legitimidad), Apple (ambos periodos, ambos análisis de legitimidad), Microsoft (ambos periodos, ambos análisis de legitimidad), General Electric (ambos periodos, ambos análisis de legitimidad), Amazon (ambos periodos, ambos análisis de legitimidad), Starbucks (ambos periodos, ambos análisis de legitimidad), McDonald´s (ambos periodos, ambos análisis de legitimidad), Ups (2012-2011 en el análisis de prensa, ambos periodos en el análisis en Google.com), eBay (2012-2011 en el análisis de prensa, ambos periodos en el análisis en Google.com), Coca-Cola (ambos periodos, ambos análisis de legitimidad), PepsiCo (ambos periodos, ambos análisis de legitimidad), Nike (2012-2011, análisis en Google.com; 2013-2012, ambos análisis de legitimidad), J.P. Morgan Chase (2013-

2012 análisis de prensa, 2012-2011 análisis en Google.com). En el caso del análisis desarrollado por stakeholder, los datos apoyaron la proposición para la legitimidad desde el punto de vista de la gerencia y los clientes para ambos periodos en estudio (en el caso de la gerencia, de manera moderada para el periodo 2012-2011), y para la legitimidad desde el punto de vista de la sociedad en el periodo 2012-2011. El análisis de las correlaciones ratificó los resultados del análisis descriptivo de las variaciones. La legitimidad está fuertemente correlacionada con el valor de mercado para el periodo 2012-2011, tanto cuando se analiza mediante prensa (0,605), como cuando se analiza mediante Google.com (0,690). En el periodo 2013-2012, se observó también una fuerte correlación entre la legitimidad medida mediante el análisis de prensa (0,588) y el valor de mercado. Sin embargo esta relación no se aprecia al realizar el análisis de la legitimidad mediante Google.com (0,388). En cuanto al análisis del modelo estructural, en el modelo 1, para el periodo 2012-2011, los resultados, vuelven a confirmar la influencia positiva y significativa de la legitimidad sobre el valor de mercado de las empresas (β = 0,312; T = 2,102). En el periodo 2013-2012, también se puede hablar de dicha influencia (β = 0,543; T = 2,876). En el caso del modelo 2, los resultados son similares. Para el periodo 2012-2011, de nuevo se puede hablar de una relación positiva y significativa entre el valor de marca y el valor de mercado (β = 0,514; T = 2,443), mientras que para el periodo en estudio 2013-2012 la relación también se observó (β = 0,401; T = 2,227). La proposición P4 se acepta.

La legitimidad se convierte en otro de los activos intangibles fundamentales a la hora de analizar el comportamiento de las Organizaciones en el mercado, tal y como han afirmado autores como Tornikoski & Newbert (2007), Díez-Martín et al. (2010a) o Díez-Martín et al. (2014). Además, tal y como señalan Fisher et al. (2016), se debe considerar la legitimidad no sólo como fuente de recursos, sino como recurso propio para la Organización. Se puede afirmar que la legitimidad no es sólo un recurso, sino también una condición fundamental para la existencia de las Organizaciones.

A la hora de llevar a cabo el análisis de esta relación es interesante además tener en cuenta el estado en el que se encuentra la legitimidad de la empresa. Deephouse et al. (2016) definen cuatro estados: aceptado, apropiado, debatido e ilegítimo. Aquellas Organizaciones en un estado de aceptación, logran ser pasivamente aceptadas, de manera que, una vez tienen la legitimidad, la importancia de ésta se hace evidente cuando se pierde, tal y como afirma Scott (2014). Sus prácticas han sido ya aceptadas por la sociedad. Este tipo de Organizaciones sufren una vigilancia menor por parte de sus partes interesadas y la ausencia de cobertura por parte de la prensa es habitual, tal y como señalan autores como Itule & Anderson (1994) o

Shoemaker (1996), si no realizan ninguna actividad inesperada que vaya en contra de los principios adoptados por las mismas. Este aspecto fue corroborado por esta investigación. Las empresas que forman parte de la muestra poseen un alto grado de institucionalización. Se podría decir que se encuentran en el estado de aceptación y, tal y como se ha visto, el análisis de prensa desarrollado estuvo limitado por la falta de cobertura por parte de la prensa, y en muchos casos, el número de noticias con el que se contó para calcular la legitimidad fue muy escaso.

5.1.2 Análisis de los Activos Intangibles como Creadores de Beneficios Sociales

El segundo de los objetivos del trabajo era estudiar los activos intangibles, calidad percibida, satisfacción del cliente y valor de marca, como generadores de beneficios sociales, medidos como legitimidad. El tercer hallazgo de esta tesis doctoral es la confirmación de la relación directa y positiva entre la calidad percibida y la legitimidad. La gestión de la calidad percibida es una estrategia para aumentar la legitimidad de la Organización.

Para alcanzar este objetivo general se plantearon una serie de objetivos específicos:

- Buscar la relación entre la calidad percibida y la legitimidad.
- Analizar la relación entre la satisfacción del cliente y la legitimidad.
- Analizar la relación entre el valor de marca y la legitimidad.

A partir de estos objetivos, se procede a la exposición de los resultados y confirmación de las proposiciones formuladas, P1c, P2b y P3a, siguiendo las etapas comentadas.

5.1.2.1 Calidad Percibida y Legitimidad

La proposición P1c establece una relación directa y positiva entre la calidad percibida y la legitimidad.

Los resultados del análisis descriptivo no apoyan esta relación en ninguno de los dos periodos en estudio. Los datos del análisis descriptivo por empresa, por su parte, confirman la relación en algunos casos: Microsoft (2012-2011, ambos análisis de legitimidad), Ups (2013-2012, análisis en Google.com), Nike (2012-2011, análisis en Google.com), Coca-Cola (2013-2012, ambos análisis de legitimidad) y J.P. Morgan Chase (ambos periodos, análisis en Google.com). En el caso del análisis por stakeholder los datos corroboran esta proposición de manera muy

leve para la legitimidad desde el punto de vista de los clientes, en ambos periodos y, desde el punto de vista de la sociedad, en el periodo 2013-2012. El análisis de correlaciones no permitió ratificar la relación entre estas dos variables, y tampoco el análisis del modelo estructural, para el modelo 1 (legitimidad analizada a través de la prensa). Sin embargo, en el caso del modelo 2 (legitimidad analizada a través de Google.com) se observó la relación directa y positiva presupuestada tanto en el periodo 2012-2011 (β = 0,326; T = 1,793), como en el periodo 2013-2012 (β = 0,330; T = 2,028), lo que permite confirmar la relación entre ambas variables. La proposición P1c se acepta parcialmente.

Las diferencias observadas en ambos análisis se relacionan con las diferencias existentes entre las muestras utilizadas para llevar a cabo el análisis descriptivo y el análisis del modelo estructural. Además, si se tiene de nuevo en cuenta el tipo de empresas que conforman la muestra en estudio, se podría pensar en que se trata de empresas con un alto grado de institucionalización, que se encuentran en la fase de sedimentación, "institucionalización completa" o aceptación pasiva (Llamas et al., 2005; Deephouse et al., 2016). Se trata de empresas fuertemente asentadas en el mercado y completamente institucionalizadas, lo que no ha permitido observar con claridad la relación presupuestada, debido a que pequeños cambios en la calidad percibida no se ven reflejados en la legitimidad, a no ser que realicen alguna acción que vaya en contra de sus principios, ya institucionalizados. La falta de cobertura por parte de la prensa en este tipo de empresas suele ser habitual, lo que también puede haber influido en los resultados obtenidos, y justificaría las diferencias entre ambos análisis de la legitimidad, a través de prensa y a través de Google.com.

5.1.2.2 Satisfacción del Cliente y Legitimidad

La proposición P2b establece una relación directa y positiva entre la satisfacción del cliente y la legitimidad.

Los resultados del análisis descriptivo no apoyan esta relación en ninguno de los dos periodos en estudio. Los resultados del análisis descriptivo de las variaciones por empresa confirman la proposición en algunos casos: General Electric (2012-2011, ambos análisis de legitimidad), McDonald´s (2012-2011, ambos análisis de legitimidad), eBay (2012-2011, ambos análisis), Amazon (2013-2012, ambos análisis de legitimidad), Starbucks (2013-2012, ambos análisis de legitimidad), Ups (2013-2012, análisis en Google.com), Pepsico (2013-2012, ambos análisis de legitimidad) y J.P. Morgan Chase (2013-2012, análisis prensa; 2012-2011 análisis en Google.com). En el caso del análisis por stakeholder, los datos apoyaron de manera muy leve la

proposición para la legitimidad desde el punto de vista de los clientes en ambos periodos, de los trabajadores en el periodo 2012-2011 y de la gerencia en el periodo 2013-2012. El análisis de correlaciones por su parte, no ha permitido validar la relación entre la satisfacción del cliente y la legitimidad. La proposición P2b se rechaza.

Los resultados de esta investigación no permiten por tanto apoyar de manera clara lo concluido por Luo & Bhattacharya (2006) o Nagy & Kacmar (2013) que señalan una relación entre ambas variables. Al igual que antes, pensando en el tipo de empresas que conforman la muestra y en su alto grado de institucionalización, pequeños cambios en el índice ACSI no se ven reflejados en la legitimidad, a no ser que realicen alguna acción en contra de sus principios ya institucionalizados.

5.1.2.3 Valor de Marca y Legitimidad

La proposición P3a establece una relación directa y positiva entre el valor de marca y la legitimidad.

Los resultados del análisis descriptivo de las variaciones han permitido validar la proposición en ambos periodos en estudio y en los dos análisis de la legitimidad, tanto en prensa, como en Google.com. También en el análisis por empresa los datos apoyaron, en la mayor parte de los casos, la relación entre ambas variables: Apple (2012-2011, ambos estudios de legitimidad), Google (ambos periodos, ambos estudios de legitimidad), Microsoft (2013-2012, ambos estudios de legitimidad), General Electric (ambos periodos, ambos estudios de legitimidad), Amazon (ambos periodos, ambos estudios de legitimidad), Starbucks (ambos periodos, ambos estudios de legitimidad), McDonald´s (ambos periodos, ambos estudios de legitimidad), Ups (2012-2011, ambos estudios de legitimidad; 2013-2012, análisis en Google.com), eBay (2012-2011, ambos estudios de legitimidad; 2013-2012, análisis en Google.com), Nike (2012-2011, análisis en Google.com; 2013-2012, ambos estudios de legitimidad) y J.P. Morgan Chase (2013-2012, análisis en Google.com). Los resultados del análisis descriptivo por stakeholder van en la misma línea. Los datos confirmaron la proposición para la legitimidad desde el punto de vista de la gerencia y los clientes, en ambos periodos (de manera moderada para 2012-2011). También en el periodo 2012-2011 para la legitimidad desde el punto de vista de la sociedad y en el periodo 2013-2012, de manera muy leve, para los trabajadores. Sin embargo, el análisis de correlaciones no ha permitido ratificar la relación entre el valor de marca y la legitimidad. En cuanto al análisis del modelo estructural, la relación se confirmaría en el modelo 2 para el periodo 2012-2011 (β = 0,422; T = 2,464). La proposición P3a se acepta parcialmente.

El poder de una marca se relaciona con lo que el consumidor ha aprendido, ha sentido y ha oído sobre la misma a lo largo del tiempo (Keller, 2001). Se debe pensar de nuevo en el tipo de empresas que conforman la muestra. Tal y como se ha venido comentando, se encuentran completamente legitimadas, y esto hace que sean aceptadas por la sociedad, evitando que las oscilaciones en el valor de marca afecten directamente a los resultados sociales e impidan ver en algunos casos la relación presupuestada entre el valor de marca y la legitimidad.

Tal y como establecen Liu et al. (2014), cuando se habla de la marca, para lograr legitimidad, es necesario alinear los significados socioculturales de la misma con sus audiencias. Las empresas pueden trabajar activamente para influenciar y manipular las percepciones del entorno (Cruz-Suárez et al., 2014b). En este caso las empresas que conforman la muestra se encuentran asentadas en el mercado y han sabido alinear la marca que representan con su entorno.

No obstante, si bien es cierto que en este tipo de empresas, tal y como muestran los resultados, pequeñas variaciones del valor de marca no afectan positivamente a la legitimidad, no se debe olvidar la importancia que tiene su correcta gestión para evitar una pérdida de legitimidad que podría ser fatal para cualquier Organización, puesto que, como concluyen Czinkota et al. (2014), la legitimidad es un efecto de una adecuada gestión de la marca por parte de la Organización. Las acciones de marketing y publicidad pueden ser vitales a la hora de gestionar el valor de marca (Huang & Sarigollu, 2014; Makasi et al., 2014; Gupta, 2015) y, por tanto de mantener la legitimidad.

5.1.3 Análisis de las Relaciones entre los Activos Intangibles

El tercer objetivo general era estudiar las relaciones existentes entre los activos intangibles analizados.

Para alcanzar este objetivo general se plantearon una serie de objetivos específicos:

- Analizar la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente.
- Analizar la relación entre la calidad percibida y el valor de marca.
- Buscar la relación entre la satisfacción del cliente y el valor de marca.

A partir de estos objetivos, se procede a la exposición de los resultados y confirmación de las proposiciones formuladas, P1a, P1b y P2a, siguiendo las mismas etapas que para los objetivos anteriores.

5.1.3.1 Calidad Percibida y Satisfacción del Cliente

La proposición P1a establece una relación directa y positiva entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente.

Los resultados del análisis descriptivo de las variaciones no permitieron confirmar la relación presupuestada en ninguno de los dos periodos en estudio. Solamente en el análisis descriptivo de las variaciones por empresa, los datos apoyan la proposición en alguno de los casos: Microsoft (2013-2012), Ups (ambos periodos), McDonald´s (2013-2012), eBay (2013-2012), Coca-Cola (2012-2011) y J.P. Morgan Chase (2012-2011). El análisis de correlaciones no ha permitido validar la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente. La proposición P1a se rechaza.

Estos resultados corroboran lo establecido por Anderson & Sullivan (1993) que concluyen que no existe una relación significativa entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente. También apoyarían los resultados obtenidos por Azman & Gomiscek (2015) que señalan que existe cada vez más evidencia de que la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente puede ser no lineal y sugieren que esta relación puede ser distinta para distintas industrias. En este caso se ha confirmado que, efectivamente, la relación entre ambas variables no es lineal para ninguno de los sectores analizados.

Otro aspecto que cabe resaltar es la dificultad, señalada por Cárcamo (2011), para determinar la relación entre ambas variables, debido a su subjetividad. Zimmerman & Zeitz (2002) o Hyun & Kim (2011), señalan la subjetividad como una característica de la calidad percibida, dependiendo ésta de los “ojos del consumidor”. En el caso de la satisfacción del cliente, son muchos los autores que relacionan ésta con las expectativas de los clientes (por ejemplo, Gupta & Zeithaml, 2006), jugando por tanto un papel clave las valoraciones de los mismos cuando se habla de este activo. Si se piensa en la metodología utilizada para la medición del índice de calidad percibida y del índice ACSI de satisfacción del cliente, se confirmaría esta afirmación. El índice de calidad percibida de Fortune se obtiene llevando a cabo encuestas a directores y analistas. Sin embargo, el índice ACSI se basa en la experiencia del consumidor.

Ambos casos están sujetos por tanto a la subjetividad de dos grupos de interés distintos lo que puede derivar en que no se observe la relación propuesta en esta investigación.

5.1.3.2 Calidad Percibida y Valor de Marca

La proposición P1b establece una relación directa y significativa entre la calidad percibida y el valor de marca.

Los resultados del análisis descriptivo de las variaciones no permitieron confirmar la relación presupuestada en ninguno de los dos periodos en estudio. Solamente en el análisis descriptivo de las variaciones por empresa los datos apoyan la proposición en algunos de los casos: Ups (2013-2012), Nike (2012-2011), Coca-Cola (2013-2012) y J.P. Morgan Chase (2013-2012). El análisis de correlaciones y el análisis del modelo estructural tampoco validaron la relación entre la calidad percibida y el valor de marca. La proposición P1b se rechaza.

En este caso habría que tener en cuenta que la calidad percibida es solamente uno de los activos del valor de marca. Puede ser este el motivo de que no se aprecie la relación directa entre la calidad percibida y el valor de marca previamente asumida. La mayor parte de los trabajos existentes en la bibliografía analizan esta variable teniendo en cuenta sus dimensiones. Por ejemplo, Kim & Kim (2004) hablan de la conciencia de marca, la imagen de marca, la lealtad y la calidad percibida como antecedentes del valor de marca. Para Kim & Kim (2005), la lealtad, la percepción de calidad y la imagen de la marca, son los precursores del valor de marca. Por su parte Buil et al. (2013), señalan que, además de por la calidad percibida, el valor de marca también está influenciado por la lealtad, la notoriedad y las asociaciones de marca. Por último Chang & Chen (2013) encuentran que la calidad percibida y la conciencia de marca son antecedentes del valor de marca cuando se habla de marketing verde. En esta investigación se ha utilizado el valor de marca sin tener presente sus dimensiones. Los resultados obtenidos permiten concluir que la calidad percibida por sí sola no sirve para mejorar el valor de marca, sino que existen otras dimensiones que conforman este activo que han de ser tenidas en cuenta cuando se realiza su estudio.

No obstante, cabría también resaltar en este punto que hay autores que, aunque han analizado el valor de marca teniendo en cuenta sus dimensiones, no han encontrado una relación entre la calidad percibida y dicho valor de marca. Para Kimpakorn & Tocquer (2010), dos son las variables que más influyen en el valor de marca: la diferenciación y la confianza de marca, sin encontrar influencia de la calidad percibida sobre esta variable. Tampoco Dib &

Alhaddad (2014) y Subramaniam et al. (2014) encontraron una influencia de la calidad percibida sobre el valor de marca. Para Dib & Alhaddad (2014) el valor de marca se encuentra influenciado por la conciencia de marca, la confianza de marca y la lealtad, mientras que para Subramaniam et al. (2014) son la lealtad y la imagen de marca las que tienen una influencia positiva y significativa sobre el valor de marca. Se considera por ello importante ampliar este trabajo analizando el valor de marca teniendo en cuenta sus dimensiones, para poder discernir si los resultados encontrados son consecuencia de la existencia de otras dimensiones que afectan al valor de marca, además de la calidad percibida, y que han enmascarado esta relación o, si por el contrario, tal y como afirman Kimpakorn & Tocquer (2010), Dib & Alhaddad (2014) y Subramaniam et al. (2014) no existe relación entre la calidad percibida y el valor de marca.

5.1.3.3 Satisfacción del Cliente y Valor de Marca

La proposición P2a establece una relación directa y positiva entre la satisfacción del cliente y el valor de marca.

Los resultados del análisis descriptivo de las variaciones permitieron confirmar la proposición de manera muy leve en el periodo 2013-2012. Además en el análisis por empresa los datos apoyan la relación en algunos casos: Microsoft (2012-2011), Apple (2013-2012), General Electric (2012-2011), McDonald´s (2012-2011), eBay (2012-2011), Amazon (2013-2012), Starbucks (2013-2012) y Ups (2013-2012). El análisis de correlaciones por su parte, no ha permitió validar dicha relación. La proposición P2a se rechaza.

Los resultados no corroboraron lo establecido por autores como Pappu & Quester (2006), Ha et al. (2010) o Biedenbach et al. (2015) que establecen una relación positiva entre ambos activos. Teniendo de nuevo en cuenta el tipo de empresas que conforman la muestra, grandes empresas multinacionales asentadas en el mercado y con un fuerte arraigo en el mismo, se puede entender que las mismas se encuentran establecidas en la mente de los consumidores, de manera que cuentan con unos clientes leales, que recuerdan la marca, la perciben como de calidad y la asocian a una identidad. Tal y como señala Keller (2001) el poder de una marca reside en la mente de los consumidores, por tanto, pequeñas oscilaciones del índice de satisfacción del cliente, ACSI, no se ven reflejadas en el valor de marca de estas empresas.

Los resultados permiten concluir que para grandes empresas multinacionales como las que conforman la muestra en estudio, no existe una relación directa y positiva entre la satisfacción del cliente y el valor de marca. Para poder reforzar estos resultados sería interesante ampliar la muestra de empresas y analizar los datos utilizando técnicas de investigación cuantitativa como la modelización estructural mediante PLS.

5.2 Implicaciones Gerenciales

Los resultados y las conclusiones obtenidas en la investigación realizada permiten plantear un conjunto de implicaciones para los gerentes de las empresas a la hora de llevar a cabo la gestión de las Organizaciones. Este trabajo puede ayudar a las empresas a establecer las bases para una buena gestión empresarial, poniendo de manifiesto que se debe ir más allá de la gestión de los activos tangibles. La gestión de los activos intangibles se hace fundamental para garantizar no sólo la supervivencia de la Organización, sino su progresión y mejora continua en el mercado.

Se demostró una influencia positiva y significativa del valor de marca sobre el valor de mercado y, por tanto, cabría afirmar que dicho valor de marca es uno de los principales activos intangibles con los que cuentan las Organizaciones, ya que generan beneficios para las mismas, tal y como ha señalado, entre otros, Romero & Yagüe (2016).

La gestión del valor de marca se hace clave para cualquier Organización que quiera sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Por tanto, los gerentes de las Organizaciones tendrán que tener presente la marca e incluir su gestión en la gestión global de las mismas. En este punto, tal y como señalan Kimpakorn & Tocquer (2010), entender el valor de marca desde la perspectiva de los clientes, ayuda a las empresas a explorar los comportamientos de compra y a diseñar programas efectivos de marketing que ayuden en dicha gestión.

Se ha comprobado como la legitimidad es otro de los activos intangibles directamente relacionados con el desempeño financiero de las Organizaciones, medido éste a través del valor de mercado. Tal y como señalan otros autores como Tornikoski & Newbert (2007), Díez-Martín et al. (2010a) o Díez-Martín et al. (2014), la legitimidad es un activo fundamental a la hora de analizar el comportamiento de las Organizaciones en el mercado. En este punto, cabe también resaltar que las Organizaciones no deben realizar ninguna actividad inesperada que vaya en contra de sus principios ya legitimados. La pérdida de confianza y, por tanto, de legitimidad de la sociedad frente a las actuaciones de la empresa, puede resultar letal para la misma, tal y como han señalado autores como Ahlstrom & Bruton (2001), Chen et al. (2006) o Scott (2014).

Por tanto, se puede concluir que la legitimidad será otro activo a tener muy presente por parte de la gerencia en la planificación estratégica y gestión de cualquier Organización. Para las Organizaciones será importante conocer cómo se puede ganar, mantener y perder dicha legitimidad. Beddewela & Fairbrass (2016) hablan de dos estrategias para ganar legitimidad: la empresa puede aceptar pasivamente las presiones isomórficas de las instituciones externas o participar activamente en la gestión de las presiones institucionales para ganar legitimidad. La Organización no debe limitarse a ser un mero observador dentro del proceso de institucionalización puesto que se arriesgaría a perder su ventaja competitiva. La proactividad se hace fundamental en la gestión de este activo, tal y como ha afirmado Suchman (1995). Además, tal y como se ha puesto de manifiesto en este trabajo y señalan autores como Fisher et al. (2016), a la hora de gestionar la legitimidad es fundamental para los gerentes conocer las necesidades y requerimientos de los distintos grupos de interés de una Organización, para poder desarrollar estrategias acordes a los mismos, que permitan aumentar la legitimidad de la Organización.

Los resultados de esta tesis doctoral también permiten concluir que la calidad percibida no es la única variable que afecta al valor de mercado de una Organización. Las empresas no pueden centrar sus esfuerzos en conseguir una alta calidad percibida por parte de sus clientes, puesto que se arriesgarían a que esto no fuera suficiente para asegurar su competitividad. No obstante, los gerentes de las Organizaciones deberían tener en cuenta que la calidad percibida es fuente de ventaja competitiva y, por tanto, habrá que gestionarla, sin perder de vista el resto de activos tangibles e intangibles con los que cuenta la Organización. Tal y como concluyen Rizwan et al. (2013), si una empresa quiere prosperar en el mercado ha de centrarse no sólo en la calidad percibida, sino también en la satisfacción del cliente y en la confianza del mismo hacia la marca. Desarrollando los tres factores podrá mejorar su desempeño.

La investigación llevada a cabo señaló que cumplir con las expectativas de los clientes y conseguir de esta manera la satisfacción de los mismos, puede conllevar unos costes para la Organización. Las empresas deberán en primer lugar, conocer claramente cuáles son las expectativas y necesidades de sus clientes, para poder analizar los costes asociados a su cumplimiento y poner en marcha las actuaciones necesarias, sin comprometer la viabilidad económica y el rendimiento de la empresa. Tal y como han señalado autores como Torres & Tribó (2011), las empresas no deben centrarse únicamente en el cliente y su satisfacción, sino que es fundamental tener también en cuenta otras partes interesadas como por ejemplo los accionistas.

Por otro lado, los resultados de la investigación no han arrojado una relación clara entre la satisfacción del cliente o el valor de marca y los beneficios sociales, medidos a través de la legitimidad. Sin embargo, en el caso de la calidad percibida, sí que se aprecia dicha relación cuando se lleva a cabo el estudio analizando la legitimidad a través de Google.com.

Suchman (1995) habla de tres estrategias para gestionar la legitimidad: estrategias para ganar legitimidad, estrategias para mantener la legitimidad y estrategias para recuperar la legitimidad perdida. Aunque no se haya podido confirmar con claridad que la gestión de los activos intangibles, satisfacción del cliente y valor de marca, constituyan una estrategia para ganar legitimidad o recuperar la misma, está claro que su correcta gestión va a ser clave para mantener la legitimidad que ya poseen las empresas de la muestra. Las Organizaciones no deben perder de vista ninguno de los tres activos intangibles analizados, teniendo en cuenta, tal y como ya se ha comentado, que una vez que la empresa tiene legitimidad, la importancia de la misma se hace evidente cuando se pierde.

Los gerentes deben tener presente que una inadecuada gestión de cualquiera de estos tres activos (calidad percibida, satisfacción del cliente o valor de marca) puede hacer que la Organización vaya en contra de sus principios ya legitimados, lo que podría conllevar una pérdida de confianza y por tanto de legitimidad, que podría resultar fatal para los intereses de la empresa. La institucionalización de las Organizaciones representa el progreso en la gestión de las mismas, tal y como señalan Díez-de-Castro et al. (2015).

Como conclusión final de carácter gerencial destacar la importancia que tienen los activos intangibles y su gestión para las Organizaciones. Tal y como ha quedado reflejado en esta investigación, la gestión del valor de marca y la legitimidad se hace fundamental para las Organizaciones al estar relacionado con su desempeño financiero. Sin embargo, no son los únicos activos a considerar por parte de la gerencia. La pérdida de confianza de los clientes por acciones inapropiadas llevadas a cabo por las empresas que impliquen una disminución en alguno de los cuatro activos intangibles estudiados (la satisfacción del cliente, la calidad percibida, el valor de marca o la legitimidad) puede afectar muy negativamente a la competitividad de las mismas.

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la importancia que tiene para la gerencia de cualquier Organización la gestión de todo tipo de activos, tangibles e intangibles. Los activos intangibles se han convertido, como viene estudiándose desde hace años, en fuente de ventaja competitiva, siendo su gestión clave para el éxito y supervivencia de las Organizaciones. Esta gestión debe realizarse de manera conjunta y no individual. Las Organizaciones no pueden centrarse únicamente en la gestión de uno de los activos intangibles (calidad percibida, satisfacción del cliente, valor de marca o legitimidad) olvidándose del resto, porque arriesgarían su competitividad en el mercado.

5.3 Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

5.3.1 Limitaciones de la Investigación

En primer lugar cabe constatar las limitaciones derivadas de la dimensión y las características de la muestra. El tipo de empresas que conforman la muestra (grandes empresas multinacionales, con un fuerte arraigo en el mercado y un alto grado de institucionalización) ha podido condicionar los resultados como ha venido comentándose.

En cuanto al tamaño de la muestra (trece empresas en el muestreo A y veintiuna empresas en el muestreo B) no permite la generalización de los resultados. El hecho de que la empresa tuviera que aparecer en las tres bases de datos utilizadas para la medición de los activos, ACSI, Fortune e Interbrand, en el muestreo A, o en dos, Fortune e Interbrand, en el muestreo B, no permitió contar con un mayor número de empresas para llevar a cabo la investigación.

La segunda limitación estaría relacionada con la metodología. La utilización de indicadores provenientes de fuentes de datos secundarias como Fortune, Interbrand y ACSI, también puede haber condicionado los resultados obtenidos. Aunque han sido utilizadas previamente por otros autores, que aseguran su fiabilidad y validez, también cuentan con sus detractores que señalan que no son adecuadas debido a la subjetividad que conllevan. De la misma manera, hay que tener en cuenta la subjetividad asociada al análisis de legitimidad desarrollado tanto en el estudio de prensa, como en Google.com.

5.3.2 Futuras Líneas de Investigación

Teniendo en cuenta las limitaciones de la investigación descritas en el apartado previo se proponen las siguientes líneas de investigación futuras.

Para solventar la limitación asociada a la muestra, futuras investigaciones podrían ampliar el tamaño de la misma, incluyendo otro tipo de empresas con menos recursos y con un menor grado de institucionalización y arraigo en el mercado, como empresas de nueva creación. Esta ampliación de la muestra aumentaría la heterogeneidad de los datos, pero permitiría generalizar las conclusiones y realizar una comparativa entre empresas asentadas en el mercado y empresas de nueva creación. Otro aspecto que reforzaría esta ampliación de la muestra sería el cómo afectan los distintos estados de legitimidad propuestos por Deephouse et al. (2016) desde un punto de vista cuantitativo, y profundizar en lo propuesto por Fisher et al. (2016) que señalan que los altos niveles de legitimidad alcanzados en las primeras etapas

del ciclo de vida de las Organizaciones, pueden servir de base para satisfacer los requisitos de legitimidad de etapas posteriores.

Por otro lado, se considera interesante realizar el análisis de todas las relaciones del constructo satisfacción del cliente, con la modelización estructural mediante PLS, algo que también permitiría la ampliación de la muestra comentada.

Para evitar la limitación asociada al uso de bases de datos secundarias, cabría en futuras investigaciones, plantear la utilización de entrevistas estructuradas o cuestionarios como instrumento de medida de los activos intangibles calidad percibida, valor de marca, satisfacción del cliente y legitimidad.

También se considera interesante desarrollar la metodología del caso, lo que permitiría reforzar los resultados obtenidos en esta investigación. El estudio de casos se ha erigido como una de las metodologías de investigación científica "no habituales" con creciente utilización en diversas áreas de la economía de empresa en los últimos años (Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010). El hecho de que las empresas de la muestra sean norteamericanas puede dificultar la aplicación de esta metodología, por lo que se ha pensado que podría plantearse teniendo en cuenta las delegaciones españolas de las empresas que conforman la muestra en estudio, lo que facilitaría la obtención de la información necesaria para aplicar el método del caso.

Además, teniendo en cuenta lo establecido por Castelló, Etter & Årup Nielsen (2016), que señalan como las redes sociales están cambiando en los últimos tiempos la complejidad de las relaciones desarrolladas entre las Organizaciones y la sociedad, se considera, al igual que señalan Deephouse et al. (2016), la importancia que tiene el análisis de la legitimidad mediante la presencia de las empresas en las redes sociales, como otra línea futura de investigación. Algunos autores como Colleoni (2013) o Bonsón & Ratkai (2013) ya han evaluado la legitimidad a través de la presencia en Twitter y Facebook, respectivamente.

Además de las futuras líneas de investigación que se desprenden de las propias limitaciones del trabajo desarrollado, la inconsistencia de los resultados de las investigaciones desarrolladas para analizar la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente, muestra la necesidad de seguir avanzando en su estudio. Para evitar la subjetividad, que se considera puede haber afectado a los resultados obtenidos, cabría desarrollar el análisis, para la misma muestra en estudio, utilizando un cuestionario que permita evaluar ambas variables teniendo en cuenta el mismo grupo de interés. Ello permitiría determinar si realmente el hecho de utilizar las bases de datos secundarias puede afectar a los resultados, o por el contrario, este hecho no condicionaría los mismos y la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente no es lineal.

Por otro lado, el análisis bibliográfico realizado ha puesto de manifiesto la falta de estudios académicos que analicen la relación entre los activos intangibles, calidad percibida y satisfacción del cliente, y los resultados sociales medidos a través de la legitimidad. Se hace por tanto necesario analizar académicamente cómo la gestión de los activos intangibles puede convertirse en una estrategia para ganar legitimidad para las Organizaciones. En el caso de la relación entre la calidad percibida y la legitimidad, este trabajo permitió arrojar luz sobre el papel que juega la calidad percibida como fuente de beneficios sociales para las Organizaciones. No obstante, es necesario seguir avanzando y ampliando la investigación científica para poder determinar cómo gestionar la calidad percibida para mejorar la legitimidad. De la misma manera, se debe ahondar a nivel académico en la relación entre la satisfacción del cliente y la legitimidad, para determinar si la satisfacción del cliente puede mejorar el desempeño social de las Organizaciones y su gestión convertirse en una estrategia para mantener o ganar legitimidad. En ese sentido se considera necesario ampliar este estudio, incluyendo, tal y como se señaló previamente, otro tipo de empresas en la muestra, que no se encuentren en la etapa de sedimentación, "institucionalización completa" o aceptación pasiva. Además sería interesante analizar la relación desde un punto cuantitativo, aplicando la modelización estructural con PLS para el análisis de la relación entre estas dos variables.

El mundo académico tampoco ha prestado mucha atención hasta el momento al análisis de las relaciones entre la calidad percibida y el valor de marca y la satisfacción del cliente y el valor de marca. Se hace también importante profundizar en estas relaciones, para determinar si la calidad percibida y la satisfacción del cliente pueden ser fuentes de valor de marca, que como

se ha visto está relacionado directa y positivamente con los resultados económicos de las Organizaciones y, por consiguiente, con su competitividad.

Por último, se considera interesante añadir al modelo planteado otras variables organizativas como por ejemplo la RSC, señalada por algunos autores como estrategia para ganar legitimidad (Bronn & Vidaver-Cohen, 2011; Alakent & Ozer, 2014; Díez-Martín et al., 2014), o la reputación, considerada en la bibliografía, como otro importante activo intangible a gestionar (Fombrun y Shanley, 1990), y fuente de ventaja competitiva para las Organizaciones (Deephouse, 2000). Ello permitiría seguir ahondando en la influencia de los activos intangibles en los resultados sociales y económicos de las empresas, clave para garantizar su competitividad y supervivencia en el mercado.

PARTE IV: BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 6

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.

Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review, 38*(3), 102-102.

Aaker, D., & Jacobson, R. (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research, 31*(2), 191-201.

Aaker, D. A., & Jacobson, R. (2001). The value relevance of brand attitude in high-technology markets. Journal of Marketing Research, 38(4), 485-493.

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (1999). The lure of global branding. *Harvard Business Review, 77*(6), 137-146.

Aaker, D. A. (2012). Win the brand relevance battle and then build competitor barriers. *California Management Review, 54*(2), 43-57.

Abdolvand, M. & Charsetad, P. (2013). Corporate social responsibility and brand equity in industrial marketing. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3*(9), 273-284.

ACSI. American Customer Satisfaction Index. (2014). Último acceso 29 de abril de 2014, desde http://www.theacsi.org/the-american-customer-satisfaction-index

Adam, E. E., Corbett, L. M., Flores, B. E., Harrison, N. J., Lee, T. S., Rho, B., Ribera, J., Samson, D., & Westbrook, R. (1997). An international study of quality improvement approach and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management, 17*(9), 842-873.

AENOR (2005). *Norma UNE 66176. Sistemas de gestión de calidad: Guía para la medición seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente.* España: AENOR.

AENOR (2015). *Norma UNE-EN ISO 9000. Sistemas de gestión de calidad: Fundamentos y vocabulario.* España: AENOR.

Agarwal, V., Taffler, R., & Brown, M. (2011). Is management quality value relevant? *Journal of Business Finance & Accounting, 38*(9-10), 1184-1208.

Agarwal, B., & Kapoor, N. (2014). Impact of marketing strategies on customer satisfaction in insurance sector. *Pranjana: The Journal of Management Awareness, 17*(1), 37-46.

Agus, A., & Abdullah, M. (2000). The mediating effect of customer satisfaction on TQM practices and financial performance. *Singapore Management Review, 22*(2), 55.

Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2001). Learning from successful local private firms in china: Establishing legitimacy. *The Academy of Management Executive, 15*(4), 72.

Aksoy, L., Cooil, B., Groening, C., Keiningham, T. L., & Yalçin, A. (2008). The long-term stock market valuation of customer satisfaction. *Journal of Marketing, 72*(4), 105-122.

Alakent, E., & Ozer, M. (2014). Can companies buy legitimacy? Using corporate political strategies to offset negative corporate social responsibility records. *Journal of Strategy and Management, 7*(4), 318.

Alcántara, L., Mitsuhashi, H., & Hoshino, Y. (2006). Legitimacy in international joint ventures: It is still needed. *Journal of International Management, 12*(4), 389-407.

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *The Academy of Management Review, 19*(4), 645-670.

Al-Msallam, S. (2015). Customer satisfaction and brand loyalty in the hotel industry. *European Scientific Journal, 1,* 1857-7881.

Amoopour, M., Hemmatpour, M., & Mirtaslimi, S. S. (2014). Job satisfaction of employee and customer satisfaction. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter), 3*(6), 1.

Anderson, E. W. (1996). Customer satisfaction and price tolerance. *Marketing letters, 7*(3), 265-274.

Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research, 1*(1), 5-17.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing, 68*(4), 172-185.

Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research, 3*(2), 107-120.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing, 58*(3), 53-66.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science, 16*(2), 129-145.

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science, 12*(2), 125-143.

Anderson, J. (2007). Brand equity: The perpetuity perspective. *American Marketing Association*. 142-143.

Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2011). Customer satisfaction and loyalty in E-markets: A PLS path modeling approach. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 221-234.

Anderson, R. E., Swaminathan, S., & Mehta, R. (2013). How to drive customer satisfaction. *MIT Sloan Management Review, 54*(4), 13-15.

Andreassen, T., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services - the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management, 9*(1), 7-7.

Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring customer satisfaction with service quality using American Customer Satisfaction model (ACSI model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 1*(3), 232.

Apaolaza Ibáñez, V., & Hartmann, P. (2009). Influencia de la imagen de marca, la satisfacción y los costes de cambio en la lealtad del cliente de energía doméstica. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa, 18*(1), 11-30.

Archibald, M. E. (2004). Between isomorphism and market partitioning: How organizational competencies and resources foster cultural and sociopolitical legitimacy, and promote organizational survival. In C. Johnson (Ed.), *Research in the sociology of organizations* (pp. 171-211). Amsterdam: Elsevier JAI.

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science, 1*(2), 177-194. doi:10.1287/orsc.1.2.177

Asif, M., de Vries, H. J., & Ahmad, N. (2013). Knowledge creation through quality management. *Total Quality Management and Business Excellence, 24*(5-6), 664-677.

Azman, S., & Gomiscek, B. (2015). Functional form of connections between perceived service quality, customer satisfaction and customer loyalty in the automotive servicing industry. *Total Quality Management & Business Excellence, 26*(7-8), 888-904.

Baalbaki, S., & Guzmán, F. (2016). A consumer-perceived consumer-based brand equity scale. *Journal of Brand Management, 23*(3), 229-251.

Babakus, E., Bienstock, C. C., & Van Scotter, J. R. (2004). Linking perceived quality and customer satisfaction to store traffic and revenue growth. *Decision Sciences, 35*(4), 713-735.

Baker, M., & Wurgler, J. (2013). Behavioral corporate finance: An updated survey. Handbook of the Economics of Finance, 357-424.

Baldauf, A., Cravens, K. S., & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: Evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product & Brand Management, 12*(4), 220-236.

Banco Mundial (2015). Último acceso 13 de julio de 2015, desde http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD

Banker, R., & Mashruwala, R. (2007). The moderating role of competition in the relationship between nonfinancial measures and future financial performance. *Contemporary Accounting Research, 24*(3), 763-763.

Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal, 47*(1), 93-103.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barreto, I., & Baden-Fuller, C. (2006). To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies, 43*(7), 1559-1581.

Barth, M. E., Clement, M. B., Foster, G., & Kasznik, R. (1998). Brand values and capital market valuation. Review of Accounting Studies, 3(1), 41-68.

Barwise, P. (1993). Brand equity: Snark or boojum? *International Journal of Research in Marketing, 10*(1), 93-104.

Basuroy, S., Gleason, K. C., & Kannan, Y. H. (2014). CEO compensation, customer satisfaction, and firm value. *Review of Accounting and Finance, 13*(4), 326-352.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207-218.

Baum, J. A., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly, 36*(2), 187-218.

Beale, F., & Fernando, M. (2009). Short-termism and genuineness in environmental initiatives: A comparative case study of two oil companies. *European Management Journal, 27*(1), 26-35.

Beddewela, E., & Fairbrass, J. (2016). Seeking legitimacy through CSR: Institutional pressures and corporate responses of multinationals in Sri Lanka. *Journal of business ethics, 136*(3), 503-522.

Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research, 47*(2), 161-171.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. California Management Review, 47(1)

Biedenbach, G., & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management, 17*(6), 446-458.

Biedenbach, G., Bengtsson, M., & Marell, A. (2015). Brand equity, satisfaction, and switching costs. *Marketing Intelligence & Planning, 33*(2), 164-178.

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review, 36*(1), 151-179.

Blair, E., & Zinkhan, G. M. (2006). Nonresponse and generalizability in academic research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(1), 4-7.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics, 122*(4), 1351-1408.

Bonsón, E., & Ratkai, M. (2013). A set of metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook page. *Online Information Review, 37*(5), 787-803.

Bowen, J. T., & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13*(5), 213-217.

Brandt, D. R. (2000). Linking measures of customer satisfaction, value, and loyalty to market and financial performance: Basic methods and key considerations. *Annual Quality Congress Proceedings-American Society for Quality Control,* 113-122.

Bronn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2011). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line?

Brown, A., Van der Wiele, T., & Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management, 15*, 273-285.

Brown, B., & Perry, S. (1995). Focal paper: Halo-removed residuals of fortune's "responsibility to the community and environment"-A decade of data. *Business & Society, 34*(2), 199-215.

Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing, 61*(1), 68-84.

Brucks, M., Zeithaml, V. A., & Naylor, G. (2000). Price and brand name as indicators of quality dimensions for consumer durables. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(3), 359-374.

Budiarti, A., & Hawidjojo, D. (2013). Brand equity and customer satisfaction as the mediation of advertisement influence and the service quality to loyalty the passengers of international flight at garuda Indonesia airlines. *IOSR Journal of Business and Management Volume, 9*, 1-15.

Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y el Reino Unido. *Revista De Ciencias Sociales, 19*(2), 226-237.

Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. New York: Free Press.

Calvo, C., & Montes, P. (2012). Mahou y Coronita: Análisis comparado del valor de marca para el consumidor español. *Redmarka: Revista Académica De Marketing Aplicado, 2*(9), 3-28.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. F. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pentrice Hall.

Capraro, A. J., & Srivastava, R. K. (1997). Has the influence of financial performance on reputation measures been overstated? *Corporate Reputation Review, 1*, 86-92.

Cárcamo, C. R. (2011). Calidad percibida: ¿ilusión o percepción? *Revista De Calidad Asistencial, 26*(3), 184-187.

Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review, 54*(4), 524-541.

Castelló, I., Etter, M., & Årup Nielsen, F. (2016). Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy. *Journal of Management Studies*.

Certo, S. T. (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. *The Academy of Management Review, 28*(3), 432-446.

Chang, C., & Chen, Y. (2013). Managing green brand equity: The perspective of perceived risk theory. *Quality & Quantity, 48*(3), 1753-1768.

Chen, H., Griffith, D. A., & Hu, M. I. (2006). The influence of liability of foreignness on market entry strategies. *International Marketing Review, 23*(6), 636-649.

Chen, C., & Myagmarsuren, O. (2011). Brand equity, relationship quality, relationship value, and customer loyalty: Evidence from the telecommunications services. *Total Quality Management & Business Excellence, 22*(9), 957-974.

Chen, H. G., Yu-Chih Liu, J., Shin Sheu, T., & Yang, M. H. (2012). The impact of financial services quality and fairness on customer satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal, 22*(4), 399-421.

Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management, 28*(2), 245-253.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research (pp. 295-335). London: LEA.

Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal, 26*(6), 555-575.

Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of Management, 31*(4), 573-596.

Christodoulides, G., & de Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement: A literature review. *International Journal of Market Research, 52*(1), 43-66.

Chu, S., & Keh, H. T. (2006). Brand value creation: Analysis of the Interbrand-business week brand value rankings. *Marketing Letters, 17*(4), 323-331.

Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research, 19*(4), 491-504.

Cohen, B. D., & Dean, T. J. (2005). Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal. *Strategic Management Journal, 26*(7), 683-690.

Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: An International Journal, 18*(2), 228-248.

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing, 56*(3), 55-68.

Crosby, P. (1980). *Quality is free. The art of making quality certain*. Nueva York: McGraw Hill.

Cruz Roche, I. (1990). Fundamentos de Marketing, Ed. Ariel, Barcelona. Citado por: LAGUNA, M. (2000): La calidad en los servicios: una aplicación empírica al producto hotelero, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

Cruz-Suárez, A., Prado-Román, C., & Díez-Martín, F. (2014a). Por qué se institucionalizan las organizaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23*(1), 22-30.

Cruz-Suárez, A., Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2014b). Análisis de las relaciones entre la legitimidad organizativa, sus fuentes y dimensiones. *Revista Venezolana De Gerencia, 19*(65), 9-22.

Cruz-Suárez, A., Prado-Román, A., & Prado-Román, M. (2014c). Cognitive legitimacy, resource access, and organizational outcomes. *Revista De Administração De Empresas, 54*(5).

Cuatrecasas, L. (2001). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Culiberg, B., & Rojšek, I. (2010). Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking. *Economic and Business Review, 12*(3), 151-166.

Czinkota, M., Kaufmann, H. R., & Basile, G. (2014). The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. *Industrial Marketing Management, 43*(1), 91-101.

Dalla Pozza, I. (2015). Customer experiences as drivers of customer satisfaction. *Gestion 2000,* (3), 115-138.

Davcik, N. (2013). An empirical investigation of brand equity: Drivers and their consequences. *British Food Journal, 115*(9), 1342-1360.

Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research, 37*(2), 215-226.

De Mortanges, P. & Van Riel, A. (2003). Brand equity and shareholder value. *European Management Journal, 21*(4), 521-527.

Deeds, D. L., Mang, P. Y., & Frandsen, M. L. (2004). The influence of firms' and industries' legitimacy on the flow of capital into high-technology ventures. *Strategic Organization, 2*(1), 9-34.

Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 49-77). London: SAGE.

Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *The Academy of Management Journal, 39*(4), 1024-1039.

Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management, 26* (6), 1091–1112.

Deephouse, D., & Carter, S. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies, 42*(2), 329-360.

Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2016). Organizational legitimacy: Six key questions.

Del Río Lanza, A. B., Vázquez Casielles, R., & Iglesias Argüelles, V. (2002). El valor de marca: Perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos De Gestión, 1*(2), 87-102.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis.* Madrid: Díaz de Santos.

Deming, W. E. (2013). In Orsini J. N., Cahill D. D. (Eds.), *The essential Deming: Leadership principles from the father of quality*. USA: McGraw Hill.

Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative vs. reflective indicators in measure development: Does the choice of indicators matter? British Journal of Management, 13, 263-282.

Dib, H., & Alhaddad, A. (2014). The hierarchical relationship between brand equity dimensions. *European Scientific Journal, 10*(28)

Díez-De-Castro, E., Díez-Martín, F., & Vázquez-Sánchez, A. (2015). Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones/Antecedents of institutional process. *Cuadernos de Gestión, 15*(1), 15.

Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2016). Explaining nation-wide differences in entrepreneurial activity: A legitimacy perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 1-24.

Díez-Martín, F., Blanco-González, A., Cruz-Suárez, A., & Prado-Román, C. (2014). Efecto de la responsabilidad social empresarial sobre la legitimidad de las empresas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense,* (47), 325-348.

Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2010a). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa, 16*(3), 127-143.

Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2010b). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las sociedades de garantía recíproca. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa, 13*(43), 115-143.

Díez-Martín, F., Prado-Román, C., & Blanco-González, A. (2013a). Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa, 19*(2), 120-125.

Díez-Martín, F., Prado-Román, C., & Blanco-González, A. (2013b). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision, 51*(10), 1954-1969.

Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2016). Explaining nation-wide differences in entrepreneurial activity: a legitimacy perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal, 12*(4), 1079-1102.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160.

Dimyati, M. (2015). Customer satisfaction and switching cost toward trust in the brand and customer retention of simpati in Jember. *Researchers World, 6*(2), 15.

Dobre, A. M. (2013). Intangible assets as a source of competitiveness in the post-crisis economy: The role of brands. *Theoretical and Applied Economics, 20*(12), 127-138.

Dornbusch, S. M., & Scott, W. R. (1975). *Evaluation and the exercise of authority*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review,* 122-136.

Elasri, A., Triadó, X. M., & Aparicio, P. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de barcelona. *Apunts: Educación Física y Deportes, 1*(119), 109-117.

Erenkol, A. D., & Duygun, A. (2010). Customers' perceived brand equity and A research on the customers of bellona which is a turkish furniture brand. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 16*(1), 93.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. OH: University of Akron Press.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (3rd ed.). Nueva York: Mc Graw-Hill.

Fisher, G., Kotha, S., & Lahiri, A. (2016). Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. *Academy of Management Review, 41*(3), 383-409.

Flint, D. J., Blocker, C. P., & Boutin, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management, 40*(2), 219-230.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). Whats in a name: Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal, 33*(2), 233-258.

Forker, L. B., Vickery, S. K., & Droge, C. L. M. (1996). The contribution of quality to business performance. *International Journal of Operations & Production Management, 16*(8), 44-62.

Fornell, C. (2007). *The satisfied customer. winners and losers in the battle for buyer preference.* Palgrave Macmillan.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *The Journal of Marketing, 60*, 7-18.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing, 56*(1), 6-21.

Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of Marketing, 70*(1), 3-14.

Fortune. *World's Most Admired Companies*. (2014). Último acceso 29 de abril de 2014, desde http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/

Foster, G., & Gupta, M. (1997). *The customer profitability implications of customer satisfaction.* St. Louis: Working Paper. Stanford University and Washington University.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review, 24*(2), 191-205.

Fryxell, G. E., & Wang, J. (1994). The fortune corporate 'reputation' index: Reputation for what? *Journal of Management, 20*(1), 1-14.

Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology, 11*(1), 281-304.

Gardó, T. F., Velázquez, B. M., & Molina, M. E. R. (2015). ¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja? La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista. *Universia Business Review*, (46).

Garvin, D. A. (1984). What does ''product quality'' really mean? *Sloan Management Review, 26*(1), 25-43.

Garvin, D. A. (1988). Managing quality. the strategic and competitive edge. *The Academy of Management Review, 13*(4), 656-657.

Gelb, B. D., & Deva, R. (2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review, 56*(2), 95-112.

Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service quality: Concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management, 11*(9), 43-66.

Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Grewal, D., Monroe, K. B., & Krishnan, R. (1998). The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *The Journal of Marketing, 62* (2) , 46-59.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing, 69*(3), 115-130.

Guajardo, E. (1996). *Administración de la calidad total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. México: Pax México.

Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing, 69*(4), 210-218.

Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science, 25*(6), 718-739.

Gupta, S. (2015). Enhancing brand equity through sustainability: Waste recycling. *Thunderbird International Business Review*.

Gursoy, D., & Swanger, N. (2007). Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: Impacts on financial success. International Journal of Hospitality Management, 26(1), 213-227.

Ha, H., Janda, S., & Muthaly, S. (2010). Development of brand equity: Evaluation of four alternative models. *The Service Industries Journal, 30*(6), 911-928.

Hair, J. P., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). SAGE.

Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management, 7*(4), 27-42.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1993). *Organizational ecology*. USA: Harvard University Press.

Hanzaee, K. H., & Asadollahi, A. (2012). Investigating the effect of brand equity and brand preference on purchase intention. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 4*(10), 1414-1423.

Hassan, G., Seyedeh Masoomeh, A., & Chini, M. (2013). An empirical investigation on the impact of corporate social responsibility on brand equity within perceived service quality framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 4*(6), 119-125.

Hauser, J. R., & Shugan, S. M. (2008). Defensive marketing strategies. *Marketing Science, 27*(1), 85-87.

Hawley, A. (1968). Human ecology. In L. David (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* (pp. 328-337). New York: Macmillan.

Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a research agenda on management system standards. *International Journal of Management Reviews, 15*(1), 47-65.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Advances in International Marketing, 20, 277-319.

Higgins, M. C., & Gulati, R. (2003). Getting off to a good start: The effects of upper echelon affiliations on underwriter prestige. *Organization Science, 14*(3), 244-263.

Higgins, M. C., & Gulati, R. (2006). Stacking the deck: The effects of top management backgrounds on investor decisions. *Strategic Management Journal, 27*(1), 1-25.

Himme, A. & Fischer M. (2014). Drivers of the Cost of Capital: The Joint Role of Nonfinancial Metrics. *International Journal of Research in Marketing*, 31 (2), 224-238.

Homburg, C., Hoyer, W. D., & Koschate, N. (2005). Customers' reactions to price increases: do customer satisfaction and perceived motive fairness matter?. *Journal of the Academy of Marketing Science, 33*(1), 36-49.

Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing, 69*(2), 84-96.

Houston, M. B., & Johnson, S. A. (2000). Buyer-supplier contracts versus joint ventures: Determinants and consequences of transaction structure. *Journal of Marketing Research, 37*(1), 1-15.

Hsu, K. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan. Journal of Business Ethics, 109(2), 189-201.

Huang, R., & Sarigollu, E. (2014). Assessment of brand equity measures. *International Journal of Market Research, 56*(6), 783-806.

Huang, C., Yen, S., Liu, C., & Huang, P. (2014). The relationship among corporate social responsibility, service quality, corporate image and purchase intention. *International Journal of Organizational Innovation (Online), 6*(3), 68.

Hui-Ming, D. (2010). Corporate social performance and financial-based brand equity. The Journal of Product and Brand Management, 19(5), 335-345.

Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic Management Journal, 20(2), 195-204.

Hybels, R. C., Ryan, A. R., & Barley, S. R. (1994). Alliances, legitimation, and founding rates in the U.S. biotechnology field. *Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management,* Dallas. 1971-1989.

Hyun, S. S., & Kim, W. (2011). Dimensions of brand equity in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 52*(4), 429-437.

Interbrand. Best Global Brands. (2014). Último acceso 29 de abril de 2014, desde http://www.interbrand.com/es/Default.aspx

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way* (J. L. David Trans.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing invisible assets.* Harvard University Press.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1996). Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance. *Advances in the Management of Organizational Quality, 1*(1), 1-37.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research, 36*, 1-35.

Itule, B. D., & Anderson, D. A. (1994). *News writing and reporting for Today's media* (3rd. ed.). New York: McGraw-Hill.

Jamal, A., & Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: An assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing, 20*(4), 146-160.

James, P. (1997). *La gestión de la calidad total. Un texto introductorio.* Madrid: Prentice Hall.

Jara, M., & Cliquet, G. (2012). Retail brand equity: Conceptualization and measurement. *Journal of Retailing and Consumer Services, 19*(1), 140-149.

Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review, 26*(3), 397-414.

Johnson, C. (2004). Introduction: Legitimacy processes in organizations. In C. Johnson (Ed.), (pp. 1-24). Amsterdam: Elsevier JAI.

Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *, 32*(1) 53-78.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). Relevance lost: The rise and fall of management accounting. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Jones, R. P., & Runyan, R. C. (2013). Brand experience and brand implications in a multi-channel setting. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 23*(3), 265-290.

Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Nueva York: The Free Press.

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (2001). *Manual de calidad de Juran* (5th ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Kannadasan, S., & Aravazhi, D. (2015). Customer satisfaction in marketing. *International Journal of Research in Commerce and Management, 6*(8), 33-34.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kao, T., & Lin, W. (2016). The relationship between perceived e-service quality and brand equity: A simultaneous equations system approach. *Computers in Human Behavior, 57*, 208-218.

Keiningham, T., Gupta, S., Aksoy, L., & Buoye, A. (2014). The high price of customer satisfaction. *Mit Sloan Management Review, 55*(3), 37-37.

Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., & Thalassinos, E. I. (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance. *International Journal of Bank Marketing, 31*(4), 259-288.

Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. USA: Marketing Science Institute.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing, 57*(1), 1-22.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science, 25*(6), 740-759.

Khan, N., & Kadir, S. L. S. A. (2011). The impact of perceived value dimension on satisfaction and behavior intention: Young-adult consumers in banking industry. *African Journal of Business Management, 5*(11), 4087.

Kim, H-b., & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management, 26*(4), 549-560.

Kim, H-b., Kim, W. G., & An, J. A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing, 20*(4), 335-351.

Kim, W. G., & Kim, H-b. (2004). Measuring customer-based restaurant brand equity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 45*(2), 115-131.

Kim, D., & Sun, K. (2013). Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction index (ACSI). *International Journal of Hospitality Management, 35*, 68-77.

Kim, S. H., Cha, J., Singh, A. J., & Knutson, B. (2013). A longitudinal investigation to test the validity of the American Customer Satisfaction model in the U.S. hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 35*, 193-202.

Kibler, E., Kautonen, T., & Fink, M. (2014). Regional social legitimacy of entrepreneurship: Implications for entrepreneurial intention and start-up behaviour. *Regional Studies, 48*(6), 995-1015.

Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing, 24*(5), 378-388.

Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *The Academy of Management Review, 24*(1), 64-81.

Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning and control* (8th Englewood Cliffs ed.). New Jersey: Pentrice-Hall, Inc.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing.* New Jersey: Pentrice-Hall, Inc.

Kumar, V., Pozza, I. D., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: Empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing, 89*(3), 246-262.

Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*(3), 293-311.

Lamin, A., & Zaheer, S. (2012). Wall Street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders. *Organization Science, 23*(1), 47-66.

Lamertz, K., & Baum, J. A. C. (1998). The legitimacy of organizational downsizing in Canada: An analysis of explanatory media accounts. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 15*(1), 93-107.

Lee, H., Kumar, A., & Kim, Y. (2010). Indian consumers' brand equity toward a US and local apparel brand. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 14*(3), 469-485.

Lee, G. C., & Fayrene, C. Y. L. (2011). Customer-based brand equity: A literature review. *Researchers World, 2*(1), 33.

Lettieri, E., & Lamberti, L. (2011). Gaining legitimacy in converging industries: Evidence from the emerging market of functional food. *European Management Journal, 29*(6), 462-475.

Li, J., Yang, J. Y., & Yue, D. R. (2007). Identity, community, and audience: How wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China. *The Academy of Management Journal, 50*(1), 175-190.

Liang, C. J., & Wen-Hung, W. (2004). Attributes, benefits, customer satisfaction and behavioral loyalty-an integrative research of financial services industry in Taiwan. *Journal of Services Research, 4*(1), 57.

Lin, Y. (2015). Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction. *Journal of Business Research, 68*(11), 2254-2259.

Liu, G., Eng, T., & Sekhon, Y. (2014). Managing branding and legitimacy: A study of charity retail sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43*(4), 629-651.

Llamas, R., García, V. J., & López, F. J. (2005). Un análisis institucional de la implantación de la agenda local 21 por los ayuntamientos españoles. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa, 14*(3), 9-40.

Lo, S. C. (2012). Success in business-A brand equity perspective. *American Journal of Applied Sciences, 9*(3), 388-391.

Loureiro, S.M. (2013). The effect of perceived benefits, trust, quality, brand awareness/associations and brand loyalty on internet banking brand equity. *International Journal of Electronic Commerce Studies, 4*(2), 139-158.

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing, 70*(4), 1-18.

Luo, X., & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing, 71*(2), 133-149.

Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(2), 224-235.

Makasi, A., Govender, K., & Rukweza, C. (2014). Building brand equity through advertising. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(20), 2613-2624.

Manafi, M., Gheshmi, R., Hojabri, R., & Fotoohnejad, S. (2011). Mediating role of customer satisfaction in relationships between employee satisfaction and financial performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,* 3(7), 782.

Mandić, M. (2007). Connection between customer relationship management and brand equity. *Tržište, 19*(1), 85-98.

Martínez-Tur, V., Silla, J. M. P., & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.

Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Daxer, C., & Huber, M. (2005). The relationship between customer satisfaction and shareholder value. *Total Quality Management and Business Excellence, 16*(5), 671-680.

McGuire, J., Schneeweis, T., & Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. *Journal of Management, 16*(1), 167-180.

Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer, & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (pp. 199-215). Beverly Hills, CA: SAGE.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363.

Mira, J. J., Lorenzo, S., Rodríguez-Marín, J., & Buil, J. A. (1999). Concepto y modelos de calidad: Hacia una definición de calidad asistencial. *Papeles Del Psicólogo: Revista Del Colegio Oficial De Psicólogos, 74*(3), 3-11.

Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of marketing research, 38*(1), 131-142.

Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A., & Tadikamalla, P. (2005). Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction. *Marketing Science, 24*(4), 544-555.

Mittal, V., Ross, W. T., & Baldasare, P. M. (1998). The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing, 62*, 33-47

Mizik, N., & Jacobson, R. (2008). The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research, 45*(1), 15-32.

Morales, V., & Hernández, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: Conceptualización. *Revista Digital Buenos Aires, 73*, último acceso el 09 de julio de 2014, desde http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm.

Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. J., & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid: Pentrice Hall.

Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science, 25*(5), 426-439.

Nagy, B. G., & Kacmar, K. M. (2013). Increasing customer satisfaction in the new venture context. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 15*(2), 143-159.

Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research, 38*(3), 1009-1030.

NASDAQ (2015). Último acceso 13 de julio de 2015, desde http://www.nasdaq.com/

Negi, R., & Ketema, E. (2013). Customer-perceived relationship quality and satisfaction. *African Journal of Economic and Management Studies, 4*(1), 109.

Ngobo, P., Casta, J., & Ramond, O. (2012). *Is customer satisfaction a relevant metric for financial analysts?* Boston: Springer.

Nomen, E. (1996). Activos intangibles y política de empresa. *Gerencia De Riesgos, 55*, 20-26.

North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. United Kingdom: Cambrige University Press.

NYSE (2015). Último acceso 13 de julio de 2015, desde https://www.nyse.com/index

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.

Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing, 57*(3), 25-48.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.

Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies, 13*(4), 563-588.

Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research, 14*(4), 495-507.

Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *The Journal of Marketing*, 21-35.

Olsen, S. (2007). Repurchase loyalty: The role of involvement and satisfaction. *Psychology & Marketing, 24*(4), 315-341.

Olson, J.C. & Jacoby, J. (1972). *Cue Utilization in the Quality Perception Process*, in SV - Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research, eds. M. Venkatesan, Chicago, IL : Association for Consumer Research, Pages: 167-179.

O'Sullivan, D., & McCallig, J. (2012). Customer satisfaction, earnings and firm value. *European Journal of Marketing, 46*(6), 827-843.

Ophuis, P. A. M. & Van Trijp, H. C. M. (1995). Perceived quality: A market driven and consumer oriented approach. *Food Quality and Preference, 6*(3), 177-183.

Panchal, S. K., Khan, B. M., & Ramesh, S. (2012). Importance of 'brand loyalty, brand awareness and perceived quality parameters' in building brand equity in the indian pharmaceutical industry. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing, 12*(2), 81-92.

Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: Improving the measurement - empirical evidence. *Journal of Product and Brand Management, 14*(3), 143-154.

Pappu, R., & Quester, P. (2006). Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands. *Journal of Product & Brand Management, 15*(1), 4-14.

Parasuramam, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*(4), 41-50.

Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern society*. Glencoe, Illinois: Free Press.

Peng, C., Lai, K., Chen, M., & Wei, A. (2015). Investor sentiment, customer satisfaction and stock returns. *European Journal of Marketing, 49*(5/6), 827-850.

Pereira, M. (2014). *Educación superior universitaria: Calidad percibida y satisfacción de los egresados.* Tesis Doctoral. Universidad de A Coruña.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179-191.

Petroll, M. D. L. M., Damacena, C., & Merino, M. H. (2012). Medición y determinantes del valor de marca en la perspectiva del consumidor. *Contabilidad y Negocios, 3*(6), 19-37.

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston: MA: Pitman.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.

Phillips, L. W., Chang, D. R., & Buzzell, R. D. (1983). Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses. *Journal of Marketing, 47*(2), 26-43.

Pollack, J., Rutherford, M., & Nagy, B. (2012). Preparedness and cognitive legitimacy as antecedents of new venture funding in televised business pitches. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 915-939.

Rahman, M. (2014). Differentiated brand experience in brand parity through branded branding strategy. *Journal of Strategic Marketing, 22*(7), 603-615.

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, 15*(S1), 29-44.

RAE, Real Academia de la Lengua Española (2001). Último acceso el 31 de enero de 2014 desde http://lema.rae.es/drae/?val=calidad

Richardson, P. S., Dick, A. S., & Jain, A. K. (1994). Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing, 58*(4), 28-36.

Riquel Ligero, F. J., & Vargas Sanchez, A. (2012). Legitimidad social versus desempeño en las políticas de responsabilidad social medioambiental de los campos de golf andaluces. *Visión De Futuro, 16*(2).

Rizwan, M., Usman, A., Hussain, T., Shafiq, A., Rauf, S., & Ayaz, Q. (2013). The impact of the perceived quality, customer satisfaction, brand trust and contextual factors on brand loyalty. *International Journal of Research in Commerce and Management, 4*(3), 83-89.

Rocha, M. (2014). Valoración de marca. Una herramienta estratégica para el negocio. *Creating and Managing Brand Value.* Interbrand.

Romaniuk, J., & Nenycz-Thiel, M. (2013). Behavioral brand loyalty and consumer brand associations. *Journal of Business Research, 66*(1), 67-72.

Romero, J., & Yagüe, M. J. (2016). Marketing assets: Relating brand equity and customer equity. *Intangible Capital, 12*(2), 591-618.

Rosen, S. (1974). Hedonic prices and implicit markets: Product differentiation in pure competition. *Journal of Political Economy, 82*(1), 34-55.

Rostan, P., & Rostan, A. (2012). Assessing the predictive power of customer satisfaction for financial and market performances: Price-to-earnings ratio is a better predictor overall. *International Review of Management and Marketing, 2*(1), 59-74.

Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly, 43*(4), 877-904.

Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing, 69*(2), 193-215.

Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing, 68*(1), 109-127.

Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both? *The Journal of Marketing, 66*(4), 7-24.

Saaty, T. L. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of mathematical psychology, 15*(3), 234-281.

Sahin, A., Zehir, C., & Kitapçi, H. (2011). The effects of brand experiences, trust and satisfaction on building brand loyalty; an empirical research on global brands. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24*, 1288-1301.

Santana, A. (2012). Three elements of stakeholder legitimacy. *Journal of Business Ethics, 105*(2), 257-265.

Sasmita, J., & Mohd Suki, N. (2015). Young consumers' insights on brand equity. *International Journal of Retail & Distribution Management, 43*(3), 276-292.

Schall, L. D., Sundem, G. L., & Geijsbeek, W. R. (1978). Survey and analysis of capital budgeting methods. The Journal of Finance, 33(1), 281-287.

Schneider, B., Macey, W., Lee, W., & Young, S. (2009). Organizational service climate drivers of the American Customer Satisfaction index (ACSI) and financial and market performance. *Journal of Service Research, 12*(1), 3-14.

Schoeffler, S., Buzzell, R. D., & Heany, D. F. (1974). Impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review, 52*(2), 137-145.

Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation: An empirical study. *Schmalenbach Business Review, 56*(1), 46-71.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations. Ideas, interests and identities* (4th ed.). California: SAGE.

Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P., & Caronna, C. (2000). Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care. *Univertity of Chicago Press. Chicago.*

Seiders, K., Voss, G., Grewal, D., & Godfrey, A. (2005). Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal of Marketing, 69*(4), 26-43.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration. A sociological interpretation*. Nueva York: Harper and Row.

Severi, E., & Ling, K. C. (2013). The mediating effects of brand association, brand loyalty, brand image and perceived quality on brand equity. *Asian Social Science, 9*(3), 125-137.

Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2003). A new venture's cognitive legitimacy: An assessment by customers. *Journal of Small Business Management, 41*(2), 148-167.

Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality manufactured product*. Nueva York. Reeditado por la American Society for Quality Control, 1980: Macmillan.

Shin, D., & Elliott, K. M. (2001). Measuring customers' overall satisfaction: A multi-attributes assessment. *Services Marketing Quarterly, 22*(1), 3-19.

Shoemaker, P. (1996). Hardwired for news: Using biological and cultural evolution to explain the surveillance function. *Journal of Communication, 46*(3), 32-47.

Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2012). The impact of brand equity on customer acquisition, retention, and profit margin. *Journal of Marketing, 76*(4), 44-63.

Staudt, S., Shao, C., Dubinsky, A.J. & Wilson, P.H. (2014). Corporate social responsibility, perceived customer value, and customer-based brand equity: A cross-national comparison. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability, 10*(1), 65.

Simon, D. H., & Gómez, M. I. (2014). Customer satisfaction, competition, and firm performance: An empirical investigation. *Managerial and Decision Economics, 35*(6), 371-386.

Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly, 31*(2), 171-193.

Smith, R. E., & Wright, W. F. (2004). Determinants of customer loyalty and financial performance. Journal of Management Accounting Research, 16(1), 183-205.

Spyropoulou, S., Skarmeas, D., & Katsikeas, C. S. (2011). An examination of branding advantage in export ventures. *European Journal of Marketing, 45*(6), 910-935.

Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal, 11*(8), 79-92.

Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly, 45*(3), 523-556.

Stryker, R. (1994). Rules, resources, and legitimacy processes: Some implications for social conflict, order, and change. *American Journal of Sociology, 99*(4), 847-910.

Subramaniam, A., Mamun, A. A., Permarupan, P. Y., & Noor, R.B.Z. (2014). Effects of brand loyalty, image and quality on brand equity: A study among bank islam consumers in Kelantan, Malaysia. *Asian Social Science, 10*(14)

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review, 20*(3), 571-610.

Suchánek, P., Richter, J., & Králová, M. (2014). Customer satisfaction, product quality and performance of companies. *Review of Economic Perspectives, 14*(4), 329-344.

Suchánek, P., & Králová, M. (2015). Effect of customer satisfaction on company performance. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 63*(3), 1013-1021.

Syed Alwi, S. F., Nguyen, B., Melewar, T. C., Loh, Y. H., & Liu, M. (2016). Explicating industrial brand equity: Integrating brand trust, brand performance and industrial brand image. *Industrial Management and Data Systems, 116*(5), 858-882.

Taguchi, G., & Clausing, D. (1990). Robust quality. Harvard Business Review, 68(1), 65-75.

Taleghani, M., Biabani, S., Gilaninia, S., Rahbarinia, S. A., & Mousavian, S. J. (2011). The relationship between customer satisfaction and relationship marketing benefits. *Arabian Journal of Business and Management Review, 1*(3), 78-86.

Tao, L., & Xie, H. (2010). The transformation of foreign brands in china: An legitimacy perspective. 1-4.

Thomas, T. E. (2005). Are business students buying it? A theoretical framework for measuring attitudes toward the legitimacy of environmental sustainability. *Business Strategy and the Environment, 14*(3), 186-197.

Thomas, T. E., & Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics, 110*(2), 191-203.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly, 28*, 22-39.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 169-184). London: SAGE.

Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing, 22*(2), 311-335.

Tornow, W. W., & Wiley, J. W. (1991). Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *HR.Human Resource Planning, 14*(2), 105.

Torres, A., Bijmolt, T. H. A., Tribó, J. A., & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing, 29*(1), 13-24.

Torres, A., & Tribó, J. A. (2011). Customer satisfaction and brand equity. *Journal of Business Research, 64*(10), 1089-1096.

Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research, 25*(2), 204-212.

Vecchi, A., & Brennan, L. (2009). Quality management: A cross-cultural perspective. *Cross Cultural Management, 16*(2), 149-164.

Velázquez, B. M., & Contrí, G. B. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: Aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos De Administracion, 24*(42), 101-124.

Verbeeten, F. H. M., & Vijn, P. (2010). Are brand-equity measures associated with business-unit financial performance? Empirical evidence from the Netherlands. *Journal of Accounting, Auditing and Finance, 25*(4), 645-671.

Vergne, J. (2011). Toward a new measure of organizational legitimacy: Method, validation, and illustration. *Organizational Research Methods, 14*(3), 484-502.

Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa, 16*(3), 31-52.

Vinuesa, L. M. M. (2007). La influencia de la certificación ISO 9000 sobre los resultados: Una evidencia empírica en el sector del mueble. *Revista Iberoamericana De Contabilidad De Gestión,* (10), 145-176.

Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., & Graffin, S. D. (2006). The burden of celebrity: The impact of CEO certification contests on CEO pay and performance. *The Academy of Management Journal, 49*(4), 643-660.

Wagner, H. M. (1984). Profit wonders, investment blunders. *Harvard Business Review, 62*(5), 121-135.

Warren, R. C. (2003). The evolution of business legitimacy. *European Business Review, 15*(3), 153-163.

Washington, M., Shirley, E., Lisset, G., & Regina, R. (2015). Students' perceived risk and investment intention: The effect of brand equity. *Management & Marketing, 10*(3), 208.

Weber, M. (1956). *Economy and society: An interpretive sociology* (Guenther Roth and Claus Wittich ed.). New York: Bedminister Press.

Weber, R. P. (1991). Basic content analysis (2 nd ed.). Newbury Park: SAGE.

Wicks, A. M., & Roethlein, C. J. (2009). A satisfaction-based definition of quality. *Journal of Business and Economic Studies, 15*(1), 82-97.

Williams, P., & Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: A firm-level analysis. *Journal of Services Marketing, 25*(1), 20-32.

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

WPP (2014). Último acceso el 22 de abril de 2014, desde http://www.wpp.com/wpp/

Wu, S., & Jang, J. (2013). The performance of ISO certification based on consumer perspective: A case study of a travel agency. *Total Quality Management & Business Excellence, 24*(3-4), 496-518.

Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International Journal of Hospitality Management, 44*, 120-130.

Yahoo Finanzas (2015). Último acceso, 4 de Mayo de 2015, desde https://es.finance.yahoo.com/

Yao, J., Wang, X., & Liu, Z. (2013). Brand management innovation: A construction of brand experience identification system. *Journal of Applied Sciences, 13*(21), 4477-4482.

Yao, S., Brummette, J., & Luo, Y. (2015). Balancing between organizations and society: Exploring chinese organizations' legitimacy efforts. *Corporate Communications: An International Journal, 20*(1), 90-110.

Yeung, M., & Ramasamy, B. (2008). Brand value and firm performance nexus: Further empirical evidence. *Journal of Brand Management, 15*(5), 322-335.

Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. In V. A. Zeithaml (Ed.), *Review of marketing* (pp. 68-123). Chicago: IL: AMA.

Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(2), 195-211.

Yoo, D. K., & Park, J. A. (2007). Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance. *International Journal of Quality and Reliability Management, 24*(9), 908-926.

Y&R, Young and Rubincam (2014). Último acceso 22 de abril de 2014, desde http://www.yr.com/

Yu, W., Jacobs, M., Salisbury, W., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics, 146*(1), 346-358.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *The Academy of Management Journal, 38*(2), 341-363.

Zamanimoghadam, A., Hamdi, K., & Sediqi, M. (2014). Investigating different factors influencing on brand equity. *Management Science Letters, 4*(7), 1391-1396.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means. *Journal of Marketing, 52*(3), 2.

Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(1), 67-85.

Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R. (2014). Customizing quality management practices: A conceptual and measurement framework. *Decision Sciences, 45*(1), 81-114.

Zimmerman, M., & Zeitz, G. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *The Academy of Management Review, 27*(3), 414-431.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology, 13*(1), 443-464.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review, 42*(5), 726-743.

Zuckerman, E. W. (2000). Focusing the corporate product: Securities analysts and de-diversification. *Administrative Science Quarterly, 45*(3), 591-619.