



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“ESTUDIO DE REPUTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE PARA LA  
CONTRIBUCIÓN DE UN ENFOQUE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA  
CIUDAD DE AREQUIPA, REALIZADA A LOS EGRESADOS, AÑO 2020”**

Mariana Alejandra Raá Raá

**Asesor:** Mg. Jafel Granados García

**Para la obtención del Grado de:**

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

**AREQUIPA, PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a Dios, a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación profesional y personal.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme con la vida, guiar mi camino y permitirme lograr mis objetivos, a mi familia, amigos que formaron parte importante en cada paso de mi vida académica, gracias por su apoyo incondicional, por su amor y dedicación.

También quiero agradecer a la Universidad La Salle, a mis profesores, mentores y a mis asesores, por darme la oportunidad de emprender este proyecto, por brindarme los recursos, herramientas y formación necesaria para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN .....	IX
ABSTRACT.....	XI
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA .....	13
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación Científica .....	13
1.2. Variables .....	16
1.2.1. Variable Independiente.....	16
1.2.2. Variable Dependiente .....	16
1.3. Conceptualización de Variables.....	16
1.3.1. Reputación Universitaria .....	16
1.3.2. Ventaja Competitiva .....	17
1.4. Objetivo General y Específicos .....	17
1.4.1. Objetivo General de la Investigación .....	17
1.4.2. Objetivos Específicos de la Investigación.....	17
1.5. Formulación del Problema.....	18
1.5.1. Interrogante General de la Investigación .....	18
1.5.2. Interrogantes Específicas de la Investigación .....	18
1.6. Hipótesis.....	19
1.6.1. Hipótesis General de la Investigación.....	19
1.7. Justificación.....	20
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	21
2.1. Antecedentes .....	21
2.2. Fundamentación Teórica .....	25
2.2.1. Universidad y reputación.....	25
2.2.2. Conceptualización de variables relacionadas con la reputación.....	25
2.2.3. Ranking en América Latina y rating en Perú .....	30
2.2.4. Percibir .....	34
2.2.5. Percepción .....	34
2.2.6. Teoría de Gestalt.....	36
2.2.7. Proceso de percepción .....	38
2.2.8. Modelo SERVQUAL .....	39
2.2.9. La percepción y el reconocimiento de marca relacionado a la reputación .....	41
2.2.10. Reputación.....	42
2.2.11. Reputación corporativa como concepto .....	44
2.2.12. Atributos de la reputación corporativa.....	46
2.2.13. Dimensiones asociadas a la reputación corporativa .....	46
2.2.14. Reputación asociada a los Stakeholders o grupos de interés .....	49
2.2.15. Reputación asociada a la creación de ventajas competitivas .....	54

2.2.16.	Reputación asociada a la responsabilidad social y medioambiental.....	55
2.2.17.	Reputación asociada a la innovación y creación de valor .....	58
2.2.18.	Reputación asociada al liderazgo empresarial .....	60
2.2.19.	Gestión de la reputación corporativa .....	62
2.2.20.	Valores intangibles de la reputación corporativa .....	63
2.2.21.	Ventaja competitiva.....	68
CAPÍTULO III: MÉTODO .....		77
3.1.	Tipo de Investigación .....	77
3.2.	Material de estudio .....	77
3.2.1.	Unidad de estudio .....	77
3.2.2.	Población.....	77
3.2.3.	Muestra.....	77
3.2.4.	Técnicas, instrumentos y recursos .....	78
3.2.5.	Para analizar información .....	79
3.2.6.	Recursos .....	80
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		81
CONCLUSIONES .....		113
RECOMENDACIONES .....		116
REFERENCIAS.....		119
ANEXOS .....		122
ANEXO A - Instrumento para el estudio de la reputación y la obtención de una ventaja competitiva .....		122
ANEXO B – Matriz de consistencia.....		127
ANEXO C – Artículo Tiempo de ser .....		129
ANEXO D - Marco institucional.....		130

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01 - Ficha bibliográfica para Concha F., Merino M., Ramos V., & Valverde L. (2013) .....	21
Tabla N°02 - Ficha bibliográfica para Sánchez D. (2017).....	22
Tabla N°03 - Ficha bibliográfica para Ferruz S. (2016) .....	22
Tabla N°04 - Ficha Bibliográfica para Mora, J., Haldane, J., Naval, C., Younger, R., Lostao P. & R., Simpson, L. (2015).....	23
Tabla N°05 - Ficha bibliográfica para Juan Manuel Mora (2017) .....	23
Tabla N°06 - Ficha bibliográfica para De la Fuente, H., Marzo M. y Reyes M. (2010) .....	24
Tabla N°07 - Relación entre percepción, reconocimiento de marca y reputación.....	41
Tabla N°08 - Perspectivas desde las que se define la reputación.....	45
Tabla N°9 - Atributos de la reputación asociada a la posición financiera.....	47
Tabla N°10 - Definición de Reputación reconociendo a los stakeholders y grupos de interés.....	49
Tabla N°11 - Conductas de valor en base al reconociendo de los stakeholders y grupos de interés .....	50
Tabla N°12 - Atributos de la reputación asociada a la responsabilidad social y medioambiental .....	57
Tabla N°13 - Atributos de la reputación asociada a la innovación .....	59
Tabla N°14 - Atributos de la reputación asociada al liderazgo empresarial.....	61
Tabla N°15 - ¿Cuáles son los factores que lo llevaron a escoger la Universidad La Salle como su centro de estudios? .....	81
Tabla N°16 - ¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación profesional desarrollada en su carrera? .....	82
Tabla N°17 - ¿Actualmente se encuentra trabajando?.....	84
Tabla N°18 - Las actividades extracurriculares y los programas de formación adicional resultaron para usted: .....	86
Tabla N°19 - ¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación humanística?.....	88
Tabla N°20 - ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su fortalecimiento de valores? .....	90
Tabla N°21 - ¿Los conocimientos adquiridos resultaron significativos para el desarrollo de sus funciones y tareas profesionales? .....	92

Tabla N°22 - ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su habilidad investigativa? .....	94
Tabla N°23 - ¿Cuál es su nivel de compromiso con la Universidad? Respondiendo a: se siente identificado, se siente orgulloso de ser ex – alumno, comparte los valores de la universidad. ....	96
Tabla N°24 - ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su capacidad de trabajo en equipo? .....	98
Tabla N°25 - ¿Volvería a elegir la Universidad La Salle?.....	100
Tabla N°26 - ¿Qué tan probable es que recomiende la universidad a otras personas?.....	102
Tabla N°27 - ¿Desarrolló estando en la Universidad alguna relación personal positiva para su desempeño profesional? .....	104
Tabla N°28 - ¿Con quién desarrolló dicha relación profesional?.....	106
Tabla N°29 - ¿Estaría dispuesto a colaborar con la Universidad de presentarse la oportunidad en un futuro?.....	107
Tabla N°30 - Al buscar empleo, el hecho de egresar de la Universidad La Salle resultó: .....	109
Tabla N°31 - ¿Cuál es su sugerencia para mejorar su experiencia en su paso por la Universidad? ....	111
Tabla N°32 - Estadísticas de académicos y autoridades de la ULASALLE .....	135

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°01 - Experiencias y expectativas de los stakeholders .....	52
Figura N°02 - Estrategias genéricas de Michael Porter .....	74
Figura N°03 - Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria .75	75
Figura N°04 - ¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación profesional desarrollada en su carrera? .....	82
Figura N°05. ¿Actualmente se encuentra trabajando? .....	84
Figura N°06 - Las actividades extracurriculares y los programas de formación adicional resultaron para usted: .....	86
Figura N°07 - ¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación humanística? .....	88
Figura N°08 - ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su fortalecimiento de valores? .....	91
Figura N°09 - ¿Los conocimientos adquiridos resultaron significativos para el desarrollo de sus funciones y tareas profesionales? .....	93
Figura N°10 - ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su habilidad investigativa? .....	95
Figura N°11 - ¿Cuál es su nivel de compromiso con la Universidad? Respondiendo a: se siente identificado, se siente orgulloso de ser ex – alumno, comparte los valores de la universidad .....	97
Figura N°12 - ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su capacidad de trabajo en equipo? .....	98
Figura N°13 - ¿Volvería a elegir la Universidad La Salle?.....	100
Figura N°14 - ¿Qué tan probable es que recomiende la universidad a otras personas? .....	102
Figura N° 15 - ¿Desarrolló estando en la Universidad alguna relación personal positiva para su desempeño profesional? .....	104
Figura N°16 - ¿Estaría dispuesto a colaborar con la Universidad de presentarse la oportunidad en un futuro?.....	107
Figura N°17 - Al buscar empleo, el hecho de egresar de la Universidad La Salle resultó: .....	109
Figura N°18 - ¿Cuál es su sugerencia para mejorar su experiencia en su paso por la Universidad? ...	112

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Estudio de reputación de la Universidad La Salle, para la contribución de un enfoque de ventaja competitiva en la ciudad de Arequipa, realizada a los egresados, año 2020” es planteada en torno a la necesidad que tienen las universidades por preservar su reputación en el creciente entorno cada vez más competitivo y en un mercado más exigente. A partir de ahí, que la reputación se convierte en un elemento clave para la construcción de redes de confianza y fidelización, siendo la comunicación el arma más poderosa para la obtención de su público de interés.

La investigación realizada se desarrolla de manera descriptiva, y tiene como objetivo principal estudiar la reputación de la Universidad La Salle en base a la percepción adquirida por los egresados durante su período de formación que, a su vez, contribuya a obtener una ventaja competitiva relevante en el tiempo. Además de identificar el grado de fidelización logrado, la satisfacción con el conocimiento que obtuvieron los egresados en su paso por la universidad y el valor en cuanto a su formación personal. Por otra parte, de ser el caso, reconocer los puntos de mejora aplicables a mecanismos que hagan posible el fortalecimiento institucional.

El presente proyecto es una investigación científica básica. Se aplicaron encuestas a un grupo de egresados elegidos aleatoriamente, en base a criterios diversos en sexo y edad de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales.

Asimismo, una vez recabada la información, se analizaron los datos encontrados para determinar cuáles son los puntos críticos para el desarrollo de ventajas competitivas alineadas con el plan de trabajo de la universidad con miras a fortalecer su reputación y reforzar las bases que puedan mantenerla en una posición de éxito dentro del entorno académico y que le

permita también, mejorar continuamente dichos resultados. Finalmente, se detallan las conclusiones con respecto al análisis.

La tesis presenta un esquema dividido en cuatro capítulos, los cuales son:

En el capítulo I, se desarrolló el problema de investigación que viene dado por el interés que despierta la reputación en las organizaciones durante las últimas décadas, así como también la relación con sus grupos de interés y la ventaja competitiva que puede obtenerse a partir de ella, siendo así que se analiza y se desarrollan las variables. Posteriormente, se desarrollan los objetivos, la formulación del problema, interrogantes generales y específicas, la hipótesis y la justificación.

Para el capítulo II, se presenta la revisión y fundamentación teórica junto con los antecedentes de la investigación. Contiene el análisis de teorías, conceptos y descripciones de especialistas y autores expertos en el tema, comparándolos y estableciendo los elementos que configuran la reputación corporativa que proporcionan un concepto base y que sirvió para ir desarrollando la investigación.

En el capítulo III, se desarrolla el método de investigación, en el que se detallan las técnicas, instrumentos, recursos, campo de estudio y las estrategias de recolección de datos.

En el capítulo IV, se presentan los resultados y el análisis de acuerdo a cada pregunta correspondiente con el instrumento de recolección de datos.

Finalmente se muestran las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

**Palabras clave:** estudio, percepción, reputación y ventaja competitiva.

## ABSTRACT

The following investigation named: “La Salle University Reputation Study for the obtention of a competitive advantage in Arequipa city, year 2020” arises around the need for universities to preserve their reputation in the growing environment, increasingly competitive and a more demanding market. Hence the reputation turns into a key element in the trust and loyalty networks construction, communication being the most powerful weapon for the public of interest obtention.

The investigation is made on a descriptive way and has as principal objective to study the La Salle University reputation based on the graduated perception, acquired during their formation period, with the main purpose of obtaining a competitive advantage. Also, identify the loyalty and satisfaction grade with the knowledge graduated students obtained on their passage through the university, and the value as to their personal formation. On the other hand, recognize the upgrade points and work on them if applicable.

The present project is a basic scientific investigation. Surveys were applied to a random group of graduated chosen in base of mixed criteria such as sex and age, on the Administration and International Business career. Likewise, found data was analyzed once information was obtained, in order to determine which are the crit points for the competitive advantage development, aligned with the university work plan to look at fortifying its reputation and the bases that can keep it on a success position inside academic environment and allow it to improve those results too. Finally, analysis conclusions are detailed.

The Thesis presents a scheme divided in four chapters, which are:

On Chapter I, the investigation problem due to reputation interest by organizations during the last decades as well as the relation between interest groups and competitive advantage obtainable from it is set, analyzing and developing the variables. Later, the

objectives, the problem formulation, general and specific interrogates, hypothesis and justification are worked out.

For Chapter II, revision and theoretical fund mentation are presented, as well as investigation antecedents. It contains the theories analysis, concepts and specialist's and experts' authors descriptions, comparing them and establishing the elements that configure the corporative reputation which provide a base concept and help developing the investigation.

On Chapter III, the investigation method is developed, on which technics, instruments, resources, study area and data recollecting strategies are detailed.

On Chapter IV, results and each question analysis with the data recollecting instrument are presented.

Finally, conclusions, suggestions, bibliography and annexes are shown.

**Key words:** study, perception, reputation and competitive advantage.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA BÁSICA**

### **1.1. Planteamiento del Problema de Investigación Científica**

La reputación es un concepto que se viene desarrollando desde siglos pasados. Para la sociedad en que vivimos el estudio de la reputación corporativa resulta de especial interés para académicos, profesionales, organizaciones, ciudades y países, puesto que, genera una fuente directa de valor para las organizaciones.

La reputación se encuentra estrechamente ligada a diferentes conceptos que vamos a desarrollar a lo largo de la investigación, tanto en la literatura académica como en la rutina empresarial, la diferencia entre una buena y mala reputación se refleja en el alcance del éxito corporativo, el rendimiento financiero, la diferenciación con la competencia, la atracción y retención del talento humano, elección de los mejores proveedores del mercado, reducción de gastos y cumplimiento de metas.

La reputación, como el magnetismo, genera acción a la distancia. Como los objetos pueden ser levantados por fuerzas magnéticas invisibles, las personas pueden ser movidas por percepciones invisibles. Fombrun, J. C. (2018).

Este tipo de pensamiento aplica no sólo para personas, sino también para compañías, instituciones, ciudades y países. Los líderes consiguen seguidores, los políticos generan votos, las compañías atraen consumidores, las ciudades congregan turistas y los países captan inversionistas.

Así es como funciona también el mundo de las reputaciones. Aquí es donde vemos y entendemos la importancia de una buena reputación en la educación universitaria y su impacto en el desarrollo social de un país, no sólo porque aporta en la formación de capital humano, sino que además sienta las bases para sistemas de investigación e innovación contribuyendo a la socialización de los conocimientos

generados y a su mantenimiento intergeneracional (OCDE, 2008). Permite en general que quienes educan, puedan superar sus condiciones económicas y sociales.

Para el siglo XXI, las organizaciones dependen mucho de su reputación, es decir, de las percepciones basadas en los resultados reales de sus actividades y no solo del resultado de una campaña de imagen organizacional. Debido a que nos encontramos en un tiempo internacional, intercultural e interconectado, son importantes los intangibles: la calidad, siendo ésta subjetiva y perteneciendo a la persona en el grado de satisfacción de sus necesidades; la honestidad, siendo la coherencia que existe entre la promesa de valor y los productos brindados por la empresa; la innovación, el grado en que se realizan mejoras en los bienes, servicios y procesos haciéndolos más eficientes; variables quizás aún más valoradas que los bienes tangibles como los recursos y la infraestructura, entre otras.

Podríamos decir que el valor de una organización depende en gran medida de su patrimonio intangible, de la confianza que logra generar en la sociedad y con todos sus stakeholders.

Para este proyecto de investigación entendemos que la reputación es la calidad percibida por todas las personas que entran en contacto con la universidad: los docentes, los colaboradores, los alumnos, los graduados, el entorno social y las empresas, pero la percepción de los estudiantes tiene un valor especial, ya que ellos se encuentran vinculados con el centro de la actividad universitaria.

La universidad tiene como fin supremo la educación y demás servicios en beneficio de los estudiantes, por ello resulta además de interesante, un dato muy útil para decisiones futuras y mejorar su perspectiva.

Para debatir acerca de la reputación de la universidad desde la perspectiva del estudiante podemos responder a cuestiones de gran interés, por ejemplo, ¿Cuáles son

las expectativas de los estudiantes? ¿Qué esperan concretamente de los docentes? ¿En qué consiste desde su punto de vista la reputación de una universidad? ¿En qué medida valoran el compromiso social y medioambiental? ¿Qué factor los llevó a escoger la universidad?

Para el rector de la Universidad de la República en Montevideo, “la enseñanza universitaria se vincula cada día más con la creación de conocimientos y con su uso socialmente útil”. La institución entiende que la mirada sobre el impacto de las metas propuestas, el uso adecuado de los recursos socialmente asignados y los resultados obtenidos deben ser objeto de estudio permanente. El rasgo que define por excelencia a una universidad es la función de enseñar. Los primeros clientes son los estudiantes (Hill, 1995; Wallace, 1999 citado por Martensen, 2000). Por tanto, conocer su nivel de satisfacción con la organización a la que pertenecen, permite identificar y generar estrategias claras para la mejora de la calidad de la educación, la atracción de estudiantes y su retención dentro del sistema educativo universitario.

Como se menciona a lo largo del planteamiento del problema la reputación de toda empresa está asociada a diferentes factores. Actualmente, las organizaciones comprenden que su valor gira en torno a lo inmaterial: la marca, la imagen, el conocimiento, las competencias de los colaboradores, la responsabilidad social corporativa y todo su know how. Estos elementos son los que marcan la diferencia.

Esta investigación es importante para la Universidad La Salle porque le permitirá conocer la calidad de la relación que tiene con sus clientes y/o usuarios valiéndonos de ello para la contribución de un enfoque de ventaja competitiva.

Los resultados, además, pueden ser claves a la hora de gestionar la publicidad, teniendo en cuenta que en esta era y la digitalización como la vivimos día a día, los

medios de comunicación y el acceso a la información han transformado a los usuarios en críticos activos de la realidad y generadores de tendencia.

En otras palabras, una organización líder, que ejecuta malas decisiones en el manejo de su reputación, puede ser percibida como una organización carente de éxito, siendo esto peligroso para su imagen corporativa.

## **1.2. Variables**

### **1.2.1. Variable Independiente**

Reputación de la Universidad La Salle de Arequipa.

### **1.2.2. Variable Dependiente**

Ventaja Competitiva

## **1.3. Conceptualización de Variables**

### **1.3.1. Reputación Universitaria:**

La reputación es uno de los criterios principales relacionados con la imagen de la universidad, con su aceptación y reconocimiento como institución de prestigio entre los profesores, estudiantes, organismos de financiación, empresarios y demás esferas sociales. Mora et al. (2015). Es la consolidación de la imagen social que depende del comportamiento de una organización a lo largo del tiempo y hace que la veamos mejor que otra.

La reputación universitaria es reflejo de la “calidad percibida” por los estudiantes, es sinónimo de la opinión y los valores subjetivos de las personas que son beneficiarios de los servicios que provee. La fuente de una buena reputación se basa en los índices de calidad académica docente, la realización de investigación, la relación con el entorno económico, el desenvolvimiento de los egresados y su contribución a la sociedad.

### **1.3.2. Ventaja Competitiva:**

“Proviene de la capacidad de toda compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. La ventaja competitiva crece y se afianza fundamentalmente debido al valor que cada empresa es capaz de generar; considerándose rentable si el valor que genera es más elevado de los costos relacionados con la creación del producto”. Porter, M. (1985)

Una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. El cómo obtener ciertas ventajas se relaciona con la jerarquía de las metas estratégicas, como visión, misión y objetivos estratégicos, como también el análisis interno y externo de la organización.

## **1.4. Objetivo General y Específicos**

### **1.4.1. Objetivo General de la Investigación**

- Determinar la reputación de la Universidad La Salle para la contribución de un enfoque de ventaja competitiva.

### **1.4.2. Objetivos Específicos de la Investigación**

- Describir los factores que llevaron a los egresados a escoger como centro de estudios la Universidad La Salle.
- Determinar la percepción de los egresados con respecto a su formación profesional (conocimientos para el mercado laboral).
- Determinar la percepción de los egresados de acuerdo con su formación humanista (formación en valores y fortalecimiento integral como persona).

- Determinar la percepción de los egresados en base a la calidad de enseñanza (calidad docente).
- Determinar el grado de fidelización de los egresados con la Universidad La Salle.
- Identificar acciones de gestión de la reputación de la Universidad La Salle en cuanto a la ventaja competitiva.

## **1.5. Formulación del Problema**

### **1.5.1. Interrogante General de la Investigación**

- ¿Cuál es la reputación de la Universidad la Salle para la contribución de un enfoque de ventaja competitiva?

### **1.5.2. Interrogantes Específicas de la Investigación**

- ¿Cuáles son los factores que llevaron a los egresados a escoger como centro de estudios la Universidad La Salle?
- ¿Cuál es la percepción de los egresados en cuanto a su formación profesional?
- ¿Cuál es la percepción de los egresados en cuanto a su formación humanista?
- ¿Cuál es la percepción de los egresados en cuanto a la calidad de enseñanza por parte de los docentes?
- ¿Cuál es el grado de fidelización de los egresados con la Universidad La Salle?
- ¿Qué acciones de gestión de reputación debe realizar la Universidad La Salle en cuanto a la ventaja competitiva?

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis General de la Investigación**

Dado que actualmente la Universidad La Salle cuenta con un grado positivo de reputación en el mercado local, es probable que los factores que la conforman puedan contribuir con la obtención de un enfoque de ventaja competitiva.

## 1.7. Justificación

De un tiempo a esta parte el desarrollo de una organización no sólo lo determinan sus ganancias, su liquidez, sus flujos positivos de capital o su productividad, sino la capacidad que desarrollan para establecer, mantener y mejorar las relaciones con sus grupos de interés.

En un mercado tan competitivo como el actual, la fidelización es uno de los elementos más importantes que deben ser desarrollados por toda organización. El nuevo entorno competitivo resalta la importancia de lo intangible: los valores, la imagen, la identidad, la percepción que conforman la reputación de marca que contribuye a la consolidación de una organización y que le permite ser sostenible en el transcurso del tiempo.

La importante trayectoria e imagen de la comunidad lasallista busca conocer, analizar y establecer estrategias dentro de la Universidad La Salle de Arequipa que contribuyan con mejorar el nivel de valoración y satisfacción de sus públicos, proyectando formar profesionales con conocimientos y valores que pueda mejorar el nivel de aprobación y relación con sus estudiantes, docentes y personal administrativo.

Por tal motivo la presente investigación busca estudiar la percepción de los egresados en base a su formación, para luego gestionar y definir estrategias que contribuyan con el éxito de la organización, además de salvaguardar su imagen y la reputación formada a lo largo de estos años.

## CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Antecedentes

En esta parte del proyecto se presentan investigaciones que vinculan los entornos, la percepción y la reputación de organizaciones como parte de una estrategia encaminada a la obtención de objetivos.

**Tabla N°01**

*Ficha bibliográfica para Concha F., Merino M., Ramos V., & Valverde L. (2013)*

<b>Autor:</b>	<b>Fernando Concha, Manuel Merino, Vanessa Ramos y Luis Valverde.</b>
<b>Año:</b>	2013
<b>Título:</b>	Dimensiones de la Reputación Corporativa
<b>Publicación:</b>	Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de posgrado
<b>Páginas:</b>	87
<b>Idea principal:</b>	La reputación corporativa representa el principal activo intangible de las organizaciones, mostrando la expectativa de los diferentes agentes y grupos de interés sobre el desarrollo futuro de la empresa. Evidentemente es el resultado de generar una imagen positiva fundamentada en los valores de la organización, incluyendo la responsabilidad, la resiliencia, la empatía, la integridad, la honestidad y la legitimidad. Tras diferentes investigaciones, se demostró que la estrategia de comunicación de la empresa y la difusión de información oportuna y completa se encuentra directamente relacionada con el comportamiento esperado de los stakeholders, y, por tanto, con la propia reputación corporativa.

### Tabla N°02

#### *Ficha bibliográfica para Sánchez D. (2017)*

<b>Autor:</b>	<b>David Sánchez Hervás</b>
<b>Año:</b>	2017
<b>Título:</b>	La reputación corporativa en la comunicación de las instituciones universitarias españolas a través de sus sitios webs
<b>Publicación:</b>	Universidad Católica de Murcia
<b>Páginas:</b>	313
<b>Idea principal:</b>	La reputación corporativa se ha convertido, en los últimos años, en uno de los intangibles más importantes para las organizaciones, producto de factores internos y externos; externamente, destacan la globalización, el desarrollo de tecnologías de información y comunicación, la transformación social y la medición de la reputación corporativa a través de rankings y estándares internacionales; internamente, los efectos sobre los grupos de interés y la conducta de estos, con la capacidad de mantener una ventaja competitiva para la organización y para su sector.

### Tabla N°03

#### *Ficha bibliográfica para Ferruz S. (2016)*

<b>Autor:</b>	<b>Sonia Aránzazu Ferruz González</b>
<b>Año:</b>	2016
<b>Título:</b>	Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta
<b>Publicación:</b>	Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación
<b>Páginas:</b>	pp.130-137
<b>Idea principal:</b>	La reputación como parte de los activos de la corporación es en sí, un recurso intangible que pertenece a toda la organización, este a su vez se refleja en el comportamiento de los miembros de

la organización. Por otra parte, su configuración toma cierto tiempo, siendo reconocido por sus stakeholders como generador de valor en la empresa.

#### Tabla N°04

*Ficha Bibliográfica para Mora, J., Haldane, J., Naval, C., Younger, R., Lostao P. & R., Simpson, L. (2015)*

<b>Autor:</b>	<b>Mora, J., Haldane, J., Naval, C., Younger, R., Lostao P. &amp; R., Simpson, L</b>
<b>Año:</b>	2015
<b>Título:</b>	Reputación de Universidades
<b>Publicación:</b>	Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)
<b>Páginas:</b>	104
<b>Idea principal:</b>	Se cita un artículo del sociólogo norteamericano, Ronald Burt, para quien la reputación se trata de “la medida en que se sabe que una persona, un grupo o una organización es fiable”.

#### Tabla N°05

*Ficha bibliográfica para Juan Manuel Mora (2017)*

<b>Autor:</b>	<b>Juan Manuel Mora</b>
<b>Año:</b>	2017
<b>Título:</b>	La reputación de las universidades
<b>Publicación:</b>	Conferencia desarrollada en Lima
<b>Idea principal:</b>	La reputación de las universidades es un sumatorio de bienes intangibles, que posee gran valor, y que requiere ser cultivada. Tiene una dimensión objetiva, la cual se refiere a la calidad de toda la actividad universitaria; y una dimensión subjetiva, que es el resultado de las diversas percepciones de grupos de

interés, que no solo son espectadores, sino que forman parte activa en su desenvolvimiento, como parte de la vida universitaria. Por eso es necesario estar atento a hacer crecer los activos intangibles, además de los tangibles.

#### Tabla N°06

##### *Ficha bibliográfica para De la Fuente, H., Marzo M. y Reyes M. (2010)*

<b>Autor:</b>	<b>De la Fuente, H., Marzo M. y Reyes M.</b>
<b>Año:</b>	2010
<b>Título:</b>	Análisis de la Satisfacción universitaria en la facultad de Ingeniería de la Universidad de Talca
<b>Publicación:</b>	Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 18 N.º 3
<b>Páginas:</b>	pp. 350-363
<b>Idea principal:</b>	En la última década, el estado de las universidades ha presentado cambios considerables, que han llevado a las instituciones a considerar dos aspectos importantes para su desarrollo que, además, se encuentran estrechamente relacionados: calidad del servicio recibido y la satisfacción de los usuarios. Con ese fundamento, los resultados de esta investigación establecen, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, la base para relacionar la satisfacción de los clientes con su comportamiento, y así ayudar al logro de captación de nuevos potenciales.

## **2.2. Fundamentación Teórica**

### **2.2.1. Universidad y reputación**

En esta parte del capítulo vamos a realizar un recorrido por la Universidad como institución. El objetivo es conocer su historia, su fundador, su misión, visión, la asociación internacional a la que pertenece y su gestión a lo largo de estos años.

Para la RAE (2019) el término universidad alude a la institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes. La palabra universidad deriva de la etimología latina universitas, -ātis, y éste del latín universitas magistrorum et scholarium, que sugiere una comunidad de profesores y académicos (Colish, 1997)

Las universidades son espacios en que convergen la cultura y la ciencia, que contribuyen a formar mejores seres humanos, y por lo tanto impulsan el bienestar de toda la sociedad. Gómez D. (2009)

### **2.2.2. Conceptualización de variables relacionadas con la reputación**

La base del presente trabajo de investigación está relacionada con la claridad en la definición de reputación, que muchas veces es confundida o se le atribuye un concepto que no corresponde a lo que realmente es. Vamos a empezar definiendo los conceptos más próximos a percepción, identidad e imagen de marca, para que posteriormente nos conecten a la base del proyecto.

Tanto en el ámbito académico como empresarial surgen diversos problemas para hallar las diferencias que existen entre identidad, imagen y reputación asumiendo que todas ellas conforman una misma definición. La principal diferencia se encuentra en la generación de los conceptos. Siendo la

identidad un elemento que nace al interior de toda organización como parte integral del desarrollo de marca. Por otro lado, la imagen es la consecuencia de diversas acciones concretas que inciden en las percepciones de los consumidores frente a la marca.

Para Aaker (1996), la identidad es parte primordial del desarrollo empresarial, pues “la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca”.

En contraparte, Toro (2009) ubica la identidad en el lado de la percepción, es decir, en el ámbito de los stakeholders: “Podemos definir la identidad de una marca como aquel conjunto de asociaciones que percibe el consumidor a través de cualquier tipo de contacto con la marca y que, de forma global y agregada, transmiten sus atributos y beneficios”. Este tipo de percepciones y disyuntivas de un punto de vista y otro son las que generan confusión. Por su parte, Aaker (1996) considera que la identidad se forma en la empresa. Y, al contrario, Toro (2009) la ubica al margen de los stakeholders.

A diferencia de la identidad, la imagen es creada en la mente de los grupos de interés o stakeholders y se retiene en la memoria, como un intangible de recepción. Para Ostber (2007) "la imagen es el resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos". Es por ello, por lo que con el paso del tiempo la organización debe poner en práctica acciones de publicidad y comunicación que generen recuerdo y que permanezcan en la mente de los consumidores. La imagen es subjetiva y relativa a las percepciones de cada individuo. Dichas percepciones subjetivas

serán el resultado de todo lo que la empresa entregue durante la experiencia personal con sus clientes.

Para Kapferer (1992) “La imagen se refiere a la forma en que el público interpreta el conjunto de señales provenientes de los productos, servicios y comunicaciones emitidas por la marca”.

La imagen es entonces la base de todas las percepciones de los stakeholders. Queda claro que la identidad se crea como una estrategia al interior de la empresa, mientras que la imagen es un conjunto de percepciones por parte de los stakeholders, por tanto, son obtenidas fuera de la empresa.

Pero los conceptos que generan mayor confusión son la definición de reputación e imagen. Para Villafañe (2004), “mientras que la reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo, la imagen proyecta su personalidad corporativa y es, en este sentido, el resultado de la comunicación en todas sus formas”. Esto quiere decir, que la reputación forma parte del resultado de la identidad corporativa, y la imagen es el resultado de lo que las comunicaciones de la empresa proyecten en los stakeholders.

Una vez descritas las diferencias entre los conceptos más próximos a la reputación, es importante definir qué representa la reputación para una organización.

Para Villafañe (2004) la reputación expresa el vínculo entre la lógica central de la empresa, la cual enfatiza los resultados económicos y financieros, cuan fuerte es su oferta comercial, y las lógicas relacionadas estrechamente con las políticas y comportamientos corporativos como la gestión del talento

humano, la sostenibilidad y escalabilidad de las acciones y la responsabilidad social corporativa.

En esta definición se descubre que la reputación es un nivel más avanzado en el conocimiento que los grupos de interés o stakeholders tienen de la empresa o de una marca determinada. En tal sentido, Caruana (1997) sostiene que la reputación corporativa que es parte de la percepción que tiene el consumidor de la organización, depende de cuán conocida es la empresa, y de que este asociado a ella, de tal manera que pueda ser catalogada como buena o mala, veraz y digna de confianza.

Para el Foro de Reputación Corporativa: la formación y afianzamiento de una buena reputación contempla la gestión consolidada de distintas piezas, las cuales son: la ética, un buen gobierno corporativo, innovación y desarrollo, productos y servicios de alta calidad, un entorno óptimo de trabajo, desarrollo proactivo de responsabilidad social corporativa, resultados financieros positivos y aplicación de liderazgo en su modelo de gestión.

De acuerdo con Walker (2010), existen atributos clave para definir la reputación: (1) se basa en las percepciones; (2) es la percepción agregada o sumada de todos los stakeholders, de ahí su carácter social; (3) puede ser comparada. Y agrega dos características más: (4) puede ser positiva o negativa; (5) estable y duradera. Por lo tanto, de acuerdo a este autor las empresas pueden tener varias reputaciones, las cuales dependen de cada grupo de interés y del punto de vista desde el que observen a la organización.

En base a estas afirmaciones, se puede decir que la reputación corporativa consta de un conjunto de percepciones que tienen los stakeholders con respecto a la marca, internos y externos que se forma a partir del grado de

cumplimiento de los compromisos con sus clientes, colaboradores, accionistas y con la comunidad en general, lo que además determinará su valor en el tiempo. Tener una buena reputación corporativa, implica poseer un activo que genera valor, ayuda a fidelizar el capital humano y sirve como una estrategia en situaciones de crisis.

Vamos a tomar de ejemplo el QS World University Ranking, como su nombre lo dice, es un ranking que muestra cuáles son las mejores universidades del mundo. Este prestigioso ranking es elaborado año a año por la empresa británica Quacquarelli Symonds. Evalúa a nivel global las universidades de acuerdo con diferentes parámetros como la reputación académica; la estima de las empresas sobre la universidad; la relación entre profesores y estudiantes; los programas de intercambio y la cantidad de papers y citas a profesores.

El QS World University Ranking del 2019 lo encabezan:

1. Massachusetts Institute of Technology (MIT)
2. Stanford University
3. Harvard University
4. California Institute of Technology (Caltech)
5. University of Cambridge

Todos los rankings, tienen un rol preponderante que muestra la calidad universitaria percibida a nivel mundial, en particular, haciendo mención al ranking QS de universidades.

Es así que muestran la importancia que tienen las universidades en función a su reputación histórica, muchas de ellas ocupan una ubicación privilegiada dentro de esta clasificación, y su reputación ha sido construida a partir de su trayectoria.

### **2.2.3. Ranking en América Latina y rating en Perú**

En Latinoamérica se reportan cinco universidades que están ubicadas en los primeros 200 lugares del ranking mundial, la Universidad de Buenos Aires en Argentina se ubica en el puesto 73, la Universidad Católica de Chile encabeza la lista, seguida por la Universidad de Sao Paulo y Estadual de Campinas, las cuales se encuentran en Brasil.

También están consideradas, 1 universidad en Argentina, 1 en Costa Rica, 1 en Cuba, 2 en México, 4 en Chile, 4 en Colombia y 7 en Brasil dentro de las primeras 20 universidades.

Los resultados no corresponden estrictamente con el ranking mundial, ya que existen diferentes indicadores y valoración utilizadas para clasificar a las universidades.

En Perú, figuran tres universidades, (1) Pontificia Universidad Católica del Perú, (2) Universidad Nacional Mayor de San Marcos y (3) Universidad Peruana Cayetano Heredia, las cuales logran posicionarse dentro del ranking mundial, siendo la PUCP la que ocupa la mejor posición a nivel del país y el puesto 21 en Latinoamérica, seguida por la UPCH en el puesto 70 y la UNMSM en el puesto 74.

Sin embargo, QS ha propuesto una metodología denominada “*rating*”, la cual mide el desempeño individual de cada universidad y se compara con un conjunto de criterios como: la investigación desarrollada, la calidad de

enseñanza, el grado de empleabilidad de los egresados, la posibilidad de internacionalización, la aplicación de aprendizaje online, los procesos de innovación, el incentivo al desarrollo de arte y cultura, actividades de inclusión, acreditaciones obtenidas y rankings por disciplinas.

Todo ello con el fin de otorgar una clasificación que oscila entre 0 a 5 estrellas. En este proceso de evaluación, se busca lograr un mejor posicionamiento a nivel internacional de cada universidad y también ayudar entender los factores internos positivos y negativos de cada institución al margen de los resultados del ranking (mundial o regional).

Con respecto a este *rating*, en el Perú se evaluaron a distintas universidades, dentro de ellas figuran UPC, UPN, USIL, UCSUR y U. de Lima, midiendo su desempeño. Lo que más destaco fueron los resultados de los criterios aplicados a responsabilidad social, empleabilidad, enseñanza, infraestructura e inclusión, en los cuales algunas de las instituciones ya mencionadas obtuvieron hasta 5 estrellas, obteniendo 4 estrellas la UPC y siendo la mejor calificación.

Así mismo, queda realizar el cuestionamiento, si estar en lugares altos o bajos dentro del ranking se atribuye a factores endógenos o exógenos:

- Mejora o retroceso de universidades próximas en el ranking,
- Ingreso o salida de universidades,
- Incremento o disminución de presupuesto de otras universidades,
- Mejora o deterioro de sistemas de información de las universidades,
- Aplicación o retiro de determinadas políticas educativas, etc.

Y más aún, el protagonismo que tiene la reputación permite poner en cuestión, nuevamente, si la utilidad de los resultados de los rankings muestra la

diversa problemática que cada universidad enfrenta en su entorno y cuál es el impacto a nivel de país o región. Vicerrectorado Académico PUCP (2018).

Ranking QS 2019 y la reputación de las universidades - Vicerrectorado Académico - PUCP. Lima-Perú:

<https://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/noticias/ranking-qs-2019-la-reputacion-las-universidades/>.

Al hablar de las universidades que encabezan los rankings internacionales se suele mencionar algunos factores que contribuyen a su prestigio, cómo los mencionados con anterioridad, pero también, se tienen en cuenta aspectos como la trayectoria, los premios, las publicaciones científicas y los recursos económicos, desde luego, todos ellos son elementos determinantes para la buena reputación de una institución con fines académicos.

De otra parte, es importante tener en cuenta el papel de los estudiantes en la creación del entorno universitario. El prestigio de una universidad depende en buena parte del trabajo de los estudiantes. De hecho, si miramos de cerca los indicadores con los que se evalúa la docencia, es fácil reconocer que un curso depende tanto del profesor como de los alumnos, de su preparación, del interés, de la participación, así es como se alcanza un buen balance y esto nos lleva a obtener buenos resultados.

Mora (2017) encontró una relación consistente entre los estudiantes y la reputación de la universidad, y las listó en diez reflexiones. Sostiene que son consideraciones aplicables a muchos países, y a otros sistemas universitarios del mundo.

1. Existe una dependencia directa entre la reputación de la universidad y la calidad de la docencia.

2. Las expectativas de los estudiantes al iniciar estudios universitarios se basan fundamentalmente en la calidad académica, profesores expertos y cercanos, factores que justifiquen su inversión de tiempo y esfuerzo.
3. La calidad de la labor docente, puede ser medida por medio de sus créditos aprobados, años de duración de los estudios, los resultados de los exámenes de acreditación profesional y la experiencia de los estudiantes.
4. La experiencia de los estudiantes se enriquece también mediante la posibilidad de acceder a becas, la facilidad de encontrar alojamiento y las oportunidades de desarrollar actividades extracurriculares.
5. Como parte importante de esa experiencia estudiantil es necesario incorporar el desarrollo de actividades relacionadas a la responsabilidad social, el medio ambiente y el compromiso cívico.
6. Es necesario implementar una arquitectura de escucha para tener más cercanía con los estudiantes.
7. Aplicar procesos de integración en el que los estudiantes sean cocreadores de la vida universitaria es importante.
8. Se requiere una adecuada comunicación con los estudiantes de forma efectiva, considerando las fases en el desarrollo de una relación: antes, durante y después de las aulas.
9. Los alumnos antiguos que presentan una sólida relación con la universidad, es muy probable que hayan tenido una experiencia satisfactoria, lo cual consolida el compromiso con la institución.
10. La buena reputación de los egresados en el campo profesional, genera una buena reputación de su universidad.

Juan Manuel Mora (2017) Vicerrector de Comunicación de la Universidad de Navarra, sostiene que "todas las universidades, independientemente de su presencia en los rankings, están en condiciones de aspirar a gozar de una excelente reputación, a realizar una valiosa aportación a su entorno y a prestar un servicio cualificado a sus estudiantes". De otro lado, tenemos que se consideran otros tres criterios de valoración para medir la reputación, elementos comparables internacionalmente y capaces de ser medidos como: las publicaciones científicas, la opinión de los académicos y el empleo, esto debido a que los indicadores de la calidad resultan difíciles de medir y sobre todo comparar entre países. Cada sistema universitario tiene su forma particular de organizarse.

#### **2.2.4. Percibir**

La acción de percibir está definida como "recibir sensaciones a través de los sentidos" y "comprender o conocer una cosa" (Word reference, 2005).

El acto de percibir es importante porque gracias a ello, el ser humano puede sobrevivir. Debido a que nos relacionamos con el exterior y buscamos los recursos necesarios. Para percibir, el cerebro siempre recorre los mismos pasos de acción: piensa, se motiva, y crea una conducta. (Pérez Martínez, 1986)

#### **2.2.5. Percepción**

En base a la noción del término latino perceptio, "la percepción es un proceso realizado en el cerebro que consta de recibir, analizar, interpretar y almacenar diversos estímulos que recibe de los sentidos."

Según la RAE, la percepción es la "sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos".

Para que la percepción se ubique correctamente, el cerebro realiza un proceso cognitivo, sustentado a través de la experiencia. Gracias a dicha experiencia el cerebro almacena la información para después usarla.

Según Guski, “la percepción es el conocimiento sensible, es el reflejo de la realidad en la conciencia de los hombres. Posible y transmitida a través de unos órganos sensoriales y a través de la actividad nerviosa”. (1992, p.13). La percepción interpreta todas las sensaciones, creando un tipo de relación con el mundo exterior.

De todos los estímulos que el cerebro recibe, sólo selecciona algunos, a esto se le llama atención selectiva, es decir, de un conjunto de elementos que lo estimulan, el cerebro selecciona tan solo un objeto. Es así como en el mundo comercial también podemos visualizar este hecho. Las organizaciones utilizan estímulos específicos para que los usuarios perciban lo que la empresa quiere dejar ver.

Estos estímulos son estudiados según el propósito de la organización, es así que el marketing orienta la percepción de las personas de acuerdo a sus motivaciones y necesidades.

La percepción es el proceso de captar la información por medio de sus sentidos, lo que les permite construir una realidad del entorno.

Este proceso ocurre gracias a tres factores principales que trabajan en conjunto:

- Factores biológicos, son los estímulos externos captados por los sentidos y la manera en que nuestro cerebro recibe y manda la información.
- Factores psicológicos, surgen a partir de un proceso neuronal, proceso que realiza el cerebro a partir de la recepción de estímulos.

- Experiencia, son los hechos que aprende el individuo a partir de sus vivencias, individuales o en sociedad y el valor que le da a esos estímulos.

Aquí encontramos una relación con lo propuesto por parte de Hermann von Helmholtz, uno de los principales creadores de la teoría de la percepción, “la percepción es un proceso de carácter de relación y construcción, creando una representación interna de lo que sucede en el exterior a modo de hipótesis”.

Para que suceda, el cerebro recopila información, la analiza junto con lo que recupera la memoria y así la interpreta para formar una representación del exterior. El proceso final se da cuando el cerebro decodifica e interpreta el significado de lo recuperado, dándole significado, sentido y valor a lo que percibe.

La respuesta del mercado ante un determinado producto o servicio va a depender de como sean percibidos, aquí reside la importancia en que la organización conozca el concepto de percepción para enfocar la comunicación y sus bases de política de marketing, permitiéndole entender las necesidades y demandas de los consumidores y como sus acciones están destinadas a satisfacerlas, estas acciones en conjunto pueden repercutir en la percepción del consumidor.

Existen diferentes teorías que estudian el proceso de la percepción, considerando para efectos de esta investigación la teoría de Gestalt.

#### **2.2.6. Teoría de Gestalt**

De acuerdo a esta teoría, las personas percibimos el mundo como un todo y no por fragmentos. Por medio de nuestra percepción, es posible entender los elementos que conforman el todo y aislar aquello por lo que sentimos más interés.

De acuerdo con los estudios realizados en torno a este concepto podemos decir que existen factores biológicos de la percepción, como ya lo habíamos mencionado con anterioridad, con los cuales nacemos, y otros aprendemos; esto significa que la forma en la que percibimos nuestro entorno se modifica a lo largo de nuestra vida a través de las experiencias.

El proceso de percepción es un proceso que depende plenamente de la experiencia. Las situaciones que hemos vivido generan recuerdos en nuestra memoria y las vamos acumulando en el tiempo a través de lo que percibimos en las diferentes etapas de nuestra vida. El recuerdo estará presente en relación con el grado de importancia que hayan tenido nuestras experiencias. A este proceso se le llama proceso cognitivo.

La forma en que el exterior es percibido, y la manera en la que nuestra conducta es afectada, varía de acuerdo a cada persona. Sin embargo, Gestalt sostiene que “si un estímulo está incompleto, nuestra percepción lo completa automáticamente”, lo que nos hace pensar que si vivimos en sociedad y reaccionamos a un mismo estímulo podríamos hacerlo de manera similar, esto se debe a que creamos patrones dentro de una sociedad con tradiciones, creencias y costumbres iguales.

En psicología, se define como el proceso por el cual a través de la experiencia se va aprendiendo lo necesario para sobrevivir y al cual se recurre constantemente para interpretar el mundo exterior. Todo ocurre tanto conscientemente como inconscientemente. Pero ocurre dentro de la conciencia del ser humano. Definición de (2012). Definición de percepción - Qué; es, Significado y Concepto: Dirección de donde se extrajo el documento (<https://definicion.de/percepcion/>).

### 2.2.7. Proceso de percepción

Proceso que requiere de estímulos para su funcionamiento. Se realiza en tres fases:

- a) **Selección:** Los individuos solo perciben una pequeña porción de los estímulos a los que están expuestos. Cuando la percepción se recibe de acuerdo con nuestros intereses, se denomina percepción selectiva, es decir, aquellos mensajes que se receptionan de acuerdo con necesidades, actitudes y escala de valores.
- b) **Organización:** Luego de ser seleccionadas, las personas recogen una cantidad de estímulos de manera conjunta, que son parte de una colección de elementos que aún no tienen sentido. Luego se clasifican y se les asigna un significado que varía según como han sido ordenadas, obteniendo distintos resultados.
- c) **Interpretación:** Última fase del proceso de percepción, que le da contenido a los estímulos seleccionados y organizados con anterioridad. La interpretación es dependiente de la experiencia previa del individuo, como también de sus motivaciones, intereses personales y su interacción con otras personas.

Como se explica en las fases del proceso de percepción cada individuo percibe solo una parte de los estímulos, los cuales provienen del exterior y crean un entorno diferente para cada individuo.

La percepción selecciona lo necesario para la supervivencia, por lo que depende fundamentalmente de las necesidades del momento, sin embargo, el mecanismo es idéntico en cada ser humano.

Es decir, el funcionamiento del cerebro y la forma en la que procesa la información, es la misma, pero la experiencia cambia de individuo a individuo.

Las motivaciones, creencias, vivencias, los sentimientos y emociones varían de individuo en individuo, siendo la experiencia diferente en cada uno.

### **2.2.8. Modelo SERVQUAL**

Técnica de investigación, la cual permite realizar medidas relacionadas al nivel de calidad producto, servicios, empresas o institución, para conocer qué expectativas tienen los usuarios y clientes, así mismo saber su apreciación.

Este Modelo, es un procedimiento de evaluación que se realiza mediante la aplicación del método de encuesta y sobre la base de un cuestionario que busca medir un sistema de dimensiones y de ítems que representan los componentes de la calidad de servicio (Chen, Spohrer, & Lelescu, 2008)

El cuestionario recoge las expectativas y percepciones (Edvardsson y Tronvoll, 20012; 2013), por lo que determina la desviación que existe entre estos agregados a partir de los registros en escala de Likert (1932) respecto a la variable de estudio, que es relevante para los diversos grupos de interés que la organización ofertante atiende (Frow y Payne, 2011).

### **2.2.9. Modelo SERVPERF**

Como alternativa al modelo SERVQUAL, Cronin y Taylor (1992) desarrollaron una escala para medir la calidad percibida basada únicamente en las percepciones del cliente sobre el servicio prestado. Este modelo emplea las

veintidós afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño extraídas directamente del modelo SERVQUAL.

Reduce, por tanto, a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL y lo convierte en un instrumento mucho más manejable y menos costoso de utilizar. Además, supera las limitaciones que surgen de la utilización de expectativas para medir la calidad percibida.

## 2.2.10. La percepción y el reconocimiento de marca relacionado a la reputación

**Tabla N°07**

*Relación entre percepción, reconocimiento de marca y reputación*

<b>Percepción</b>	<b>Reconocimiento de marca</b>	<b>Reputación</b>
De acuerdo con la psicología clásica de Neisser (1970), “la percepción es un proceso activo-constructivo en el que el receptor, antes de procesar la información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo, que permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecue o no a lo propuesto. Se apoya en la existencia del aprendizaje”.	<p>La diferencia se alcanza en la mente de los clientes, convirtiendo una percepción en una realidad.</p> <p>Los valores y emociones de los clientes se reflejan en sus opiniones.</p> <p>Su verdadero compromiso con la empresa se consigue a través de potenciar los sentimientos que tiene con la marca. Percepciones que la marca genera en cada individuo a lo largo de los múltiples puntos donde entran en contacto.</p>	<p>Prestigio consolidado que logra la marca fruto de sus actuaciones.</p> <p>De este modo, es posible afirmar que las percepciones son críticas en la construcción de una marca y por tanto de una buena reputación.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la web (Prospect Factory. Marketing digital , 2016)

En base a las definiciones descritas, entendemos que la percepción de una marca se convierte en la imagen real por medio de la concepción mental que tienen las personas, construida desde diferentes perspectivas según (Falcó, s.f.):

- a) **Calidad:** Medida en que el producto o servicio cubre las necesidades de los clientes.
- b) **Valor:** Vinculado a las asociaciones que las personas hacen, las expectativas que tienen sobre la marca y el modo en que son satisfechas.
- c) **Identidad:** Relativa al conjunto de elementos característicos que construyen la naturaleza de la marca, incluyendo los de sus productos.
- d) **Sentidos:** Medios por los cuáles se amplían los mecanismos de percepción (olfato, gusto, tacto, oído).
- e) **Personalidad:** Todos aquellos rasgos que configuran la manera de ser de la marca y que determinan cómo actúa.
- f) **Cultura:** Vinculada al propósito de la compañía, capaz de reflejar su esencia y permeabilizarla a lo largo de toda la organización, así como hacia el exterior.

### 2.2.11. Reputación

A continuación, se hace una revisión del estado de arte de la reputación corporativa, sus asociaciones, la gestión de la reputación y los valores intangibles de la misma.

La evolución del estudio de la reputación corporativa en las últimas décadas es para las organizaciones muy relevante en la gestión empresarial.

A partir de la década de los ochenta se empezó a poner mayor atención en el estudio de la reputación, siendo hasta finales de los años noventa cuando adquiere mayor interés, tanto en el ámbito académico como el profesional (Carreras et al. 2013; Mahon 2002; Ruíz 2013; Smaiziene y Jucevicius, 2009;

Marquina et al., 2014; Barnett y Pallock, 2012; Gray y Balmer, 1998). Para el siglo XXI se da un gran impulso en la investigación y empieza a consolidarse en las organizaciones (Villafañe, 2009; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Barnett y Pallock, 2012). Este interés sobre el concepto confirmó que “la importancia de la reputación corporativa era evidente” (Barnett, Jermier y Lafferty, 2006, p.27).

Cada vez más organizaciones muestran interés por esta forma de gestión. Casado (2013), puesto que, para el siglo XXI el valor intangible de las organizaciones se desarrolla en torno a las marcas, la imagen, al conocimiento, las habilidades, la responsabilidad social corporativa y la reputación corporativa. Carrillo, Castillo & Tato (2008).

En la misma línea, Carreras et al. (2013, p.27) sostienen que durante los últimos años la reputación corporativa ha adquirido mayor relevancia, por lo que consideran que el actual ciclo económico debería tener la denominación “economía de los intangibles y de la reputación corporativa”, donde las organizaciones compiten por conseguir la confianza de sus stakeholders.

Ahora bien, es cierto que no se tiene un concepto exacto y único sobre la reputación corporativa; sin embargo, gracias al aporte de diversos autores tenemos definiciones generales y un punto base. “En la reputación corporativa, la marca y todos los valores intangibles de una empresa se volvieron más importantes que los valores tangibles” (Caruana, 1997; Chouliaraki y Morsing, 2010; Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013).

Esta nueva etapa es posible gracias a la evolución de la relación entre la organización y sus grupos de interés. Dicha evolución ha sido clave en el auge de la reputación corporativa. Como apunta Jáuregui (2009) “los factores que

relacionan a la empresa con la sociedad han variado notablemente con la globalización, la revolución tecnológica y la transformación social en el siglo XXI”.

Observamos, que el auge de la reputación corporativa ha sido condicionado por diversos factores externos a las organizaciones, como los mencionados con anterioridad a los que también podemos añadir la aparición de los rankings de reputación y otros reconocimientos (premios de excelencia, satisfacción del cliente, certificaciones de calidad y las normas ISO).

Los factores mencionados han generado en las organizaciones la necesidad de medir y gestionar sus activos intangibles, ya que estos tienen la capacidad de generar valor (Carreras et al., 2013 y Alloza, 2012).

#### **2.2.12. Reputación corporativa como concepto**

Al realizar una revisión del concepto de reputación se encontró definiciones que han sido elaboradas desde distintas disciplinas académicas y profesionales.

En la tabla N°02 se reflejan las diferentes líneas de trabajo e investigaciones académicas que abordan la reputación desde una perspectiva diferente. Para Smaiziene y Jucevicius (2009) “todas las disciplinas contribuyen significativamente a la búsqueda de un enfoque integrador para abordar la definición de la reputación corporativa”. Veamos este desarrollo:

Tabla N°08

*Perspectivas desde las que se define la reputación*

<i>Autor</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Definición</i>
<b>Shapiro (1982,83)</b>	En economía	“Se refiere a las expectativas y creencias de los clientes, sobre la calidad de los productos de una empresa.”
		“Capaz de movilizar la conducta de agentes económicos”.
<b>Gray y Balmer (1998).</b>	En marketing	“Es un juicio de valor de los atributos de una empresa como resultado de un desempeño consistente”.
		“Mejora la imagen de marca y la imagen de los productos y/o servicios”.
<b>Roberts y Dowling (2002).</b>	En gestión estratégica	“Son juicios acumulados del público de las empresas a lo largo del tiempo”.
		“Valoraciones colectivas de los grupos de interés sobre la confianza y fiabilidad de las empresas”.
<b>Camic (1992)</b>	En sociología	“Opinión colectiva sobre la que se tiene conocimiento”.
		“Activo para la empresa en el mercado de ideas”.
<b>Capraro &amp; Srivastava 1997</b>	En finanzas	“La relación es simbiótica porque la reputación corporativa afecta el rendimiento financiero y viceversa, ya que el rendimiento pasado afecta la valoración o medida de la reputación”.
<b>Frombrun and van Riel (1997)</b>	En contabilidad	“Vista como un activo intangible que puede o debe producir valor económico”.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados.

Adicional a las diferentes perspectivas desde las que se ha desarrollado la reputación, se puede destacar la evolución de su concepto a lo largo de los años, el cual vamos a ir desglosando en la investigación.

### **2.2.13. Atributos de la reputación corporativa**

Frombrun (1996) reconoce y enfatiza tres atributos clave en la definición de la reputación corporativa:

1. La reputación se basa en la percepción,
2. Es el agregado de la percepción de todos los stakeholders; y
3. Es comparativa (Brown y Longsdon, 1997; Wartick, 2002).

Diversos autores, mencionan dos atributos adicionales (Rindova et al., 2005; Roberts & Dowling, 2002; Hassard, 1991; Gray & Balmer, 1998), que serían los siguientes:

4. La reputación corporativa puede ser positiva o negativa
5. Es relativamente estable y perdurable

Para el último atributo mencionado, Villafañe (2012) sostiene que, siendo la reputación transversal, la durabilidad depende del reconocimiento del buen comportamiento de la empresa y considera tres condiciones esenciales para que pueda desarrollarse: 1) debe contener una sólida dimensión axiológica 2) el comportamiento corporativo debe estar comprometido con los stakeholders y 3) proactividad en la gestión reputacional.

### **2.2.14. Dimensiones asociadas a la reputación corporativa**

#### **a) Reputación asociada a la posición financiera**

Esta dimensión asociada a la posición financiera de la empresa ha estado presente como parte de los instrumentos de medición, tanto en propuestas hechas por instituciones reconocidas como Fortune, Reputation

Institute, MERCO, entre otras; como en propuestas académicas desarrolladas por diferentes autores. Camerer y Weigelt (1988); Fombrun y Shanley (1990); Dollinger et al. (1997); Caruana y Chicorp (2000); Martín de Castro y Navas (2006); y López e Iglesias (2006)).

La posición financiera es la primera dimensión que se propone al evaluar la reputación empresarial definida por Martínez y Olmedo (2010) como “la situación económica con respecto a la capacidad en la que se encuentra la empresa para poder hacer frente a las deudas y obligaciones contraídas en el desarrollo normal de su actividad” (p. 83).

Los atributos que componen esta dimensión se describen a continuación:

**Tabla N°9**

*Atributos de la reputación asociada a la posición financiera*

<i>Autor</i>	<i>Atributos</i>	<i>Descripción</i>
<i>(Caruana &amp; Chicorp, 2000; Martínez &amp; Olmedo, 2010)</i>	(a) Los ingresos	Tanto actuales como futuros, que deben ser suficientes para generar rentabilidad.
<i>(Fombrun &amp; Shanley, 1990; Martínez &amp; Olmedo, 2010)</i>	(b) Rendimiento de los activos	Asociado al uso eficiente y eficaz de los mismos.
<i>(Camerer &amp; Weigelt, 1988; Fombrun, 1996; Roberts &amp; Dowling, 2002; López &amp; Iglesias, 2006; Martínez &amp; Olmedo, 2010)</i>	(c) Rentabilidad en los últimos cinco años	Que prueba la capacidad de la empresa de ser rentable de forma sostenida.
<i>(Fombrun &amp; Shanley, 1990; Martínez &amp; Olmedo, 2010)</i>	(d) Creación de valor para inversionistas	Capacidad de la empresa de generar confianza sobre su futuro desempeño.
<i>Caruana y Chicorp (2000)</i>		

<b>(Fombrun &amp; Shanley, 1990; Wessels, 2003; Mínguez, 2000; 33 Martínez &amp; Olmedo, 2010)</b>	(e) Solvencia financiera	Asociada al pago puntual de las obligaciones y al índice de endeudamiento de la empresa.
<b>(Martínez &amp; Olmedo, 2010)</b>	(f) Valoración de activos intangibles	Marca y nombre de los negocios.

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados.*

En el caso del último atributo, la valoración de los activos intangibles tiene una interrelación porque la reputación corporativa en sí misma es considerada un activo intangible, que aumenta el valor de la empresa (López & Iglesias, 2010).

Por otro lado, para autores como Wessels, C. (2003), los beneficios de una buena reputación no son otros que la posibilidad de cargar precios más reducidos, es decir, exigir un mayor precio por los productos o servicios que presta la empresa; reducir sus costos, la atracción de las personas más cualificadas en el mercado de trabajo; mayor lealtad por parte de los consumidores y empleados y una mayor estabilidad en los ingresos. Las reputaciones indican a los públicos cómo son los productos, servicios, trabajos, estrategias y las perspectivas de las compañías en comparación con sus competidoras. Como un indicador de calidad la buena reputación permite a las organizaciones obtener beneficios superiores como los mencionados anteriormente.

### 2.2.15. Reputación asociada a los Stakeholders o grupos de interés

En la tabla N°11 se desarrollan diversas definiciones de reputación corporativa en orden cronológico, que tienen en común el reconocimiento de los stakeholders y sus grupos de interés.

**Tabla N°10**

#### *Definición de Reputación reconociendo a los stakeholders y grupos de interés*

<i>Fuente</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
<i>Gray and Balmer,</i>	1998	“Estimación de la empresa por sus stakeholders”.
<i>Cable and Graham,</i>	2000	“Evaluación afectiva de un público de unas empresas con otras”.
<i>Fombrun, Gardberg &amp; Sever</i>	2000	“Cada stakeholders mide la reputación corporativa o valora atributos diferentes. Por ello el desarrollo de una buena reputación debe hacerse desde la perspectiva de los distintos stakeholders”.
<i>Deephouse,</i>	2000	“Evaluación de una empresa por sus grupos de interés, en términos de su efecto, estima y el conocimiento”.
<i>Bromley,</i>	2001	“Distribución de opiniones sobre una persona u otra entidad, por stakeholders o grupos de interés”.
<i>Rodríguez</i>	2004	“Percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de ésta”.
<i>Rindova et al.,</i>	2005	“Percepciones de los stakeholders sobre la capacidad de una organización para crear valor en relación con los competidores”.
<i>De Quevedo et al;</i>	2005	“Percepción generalizada acerca de la capacidad de una empresa de satisfacer las expectativas de sus diversos stakeholders”.
<i>Barnett et al.,</i>	2006	“Juicios hechos por los observadores acerca de una empresa”.
<i>Carter</i>	2006	“Conjunto de características claves atribuidas a una empresa por sus stakeholders”.
<i>Rhee and Haunschild,</i>	2006	“Evaluación subjetiva del consumidor de la calidad percibida de la empresa”.

<i>Smaiziene y Jucevicius</i>	2009	“Evaluación de una organización, por parte de sus stakeholders, durante un largo periodo de tiempo. Esta evaluación genera unas expectativas de comportamiento y ayuda a diferenciarse de sus competidores”.
<i>Casado y Peláez</i>	2013	“Evaluación global de la organización realizada por sus stakeholders”.
<i>Marquina et al.</i>	2014	“Evaluación que realizan los stakeholders sobre la actuación y los atributos de una organización”.

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados.*

A partir de esta recopilación podemos hacer una clasificación de las conductas de valor que genera la reputación con relación a sus grupos de interés.

**Tabla N°11**

***Conductas de valor en base al reconociendo de los stakeholders y grupos de interés***

<i>Grupo de interés</i>	<i>Conductas de valor</i>
<b>Clientes</b>	Estimación
	Valoración de atributos únicos
<b>Inversores</b>	Conocimiento de marca
<b>Colaboradores</b>	Capacidad de satisfacer necesidades
<b>Proveedores</b>	Diferenciación
	Mayor aceptación

*Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 5*

Por otro lado, y contando con otras definiciones Villafañe (2004). Sostiene que la reputación corporativa es “el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a

partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas y a la comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada” (p. 193).

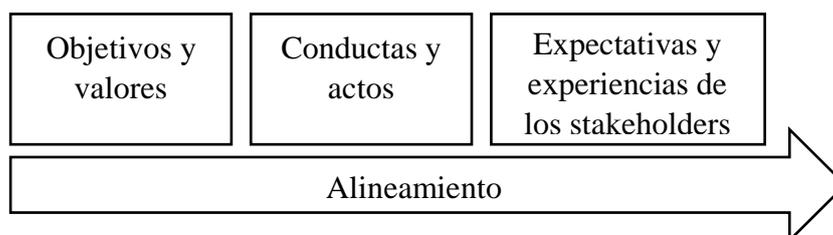
Además, el autor establece dos dimensiones que forman parte del concepto de reputación:

La dimensión conceptual que establece los límites entre reputación y otros conceptos relacionados a reputación corporativa y la dimensión funcional que hace referencia a la gestión, los procesos y las acciones para que la reputación tenga un valor añadido. Por lo que resulta de “la reputación corporativa se refiere a las relaciones que tiene la organización con sus grupos de interés. Consiste en definir e integrar la suma de los activos intangibles que posee una organización y comunicarlos a sus públicos, con el fin de generar más valor”. (Villafañe 2004).

Por su parte, Fombrun (1996), socio fundador de Reputation Institute, define la reputación corporativa como una “representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas de la organización, las cuales se convierten en un atractivo para sus grupos de interés.” (p. 76); mientras que Dijkmans, Kerkhof y Beukeboom (2014) le adhieren una nueva perspectiva a la definición tradicional de Fombrun. Los autores asumen que existen dos componentes más: uno emocional (afectivo) y uno racional, los cuales se deben tener en consideración para la elaboración de toda estrategia comunicacional.

Para el Foro de Reputación Corporativa (2011), “la reputación corporativa es el resultado de confrontar lo que decimos con lo que hacemos y con la opinión de los stakeholders, lo que significa que deben

alinearse los objetivos y los valores, con las conductas y actos y con las experiencias y expectativas de los stakeholders” (Figura 1); asimismo, las todas las empresas deben realizar un proceso de planificación estratégica en las que se definan sus valores y códigos de comportamiento. Siendo ese nivel donde deben establecerse el compromiso con los grupos de interés o stakeholders y el objetivo de mantener una relación sostenible en el tiempo.



*Figura N°01 – Experiencias y expectativas de los stakeholders*

*Fuente: Foro de Reputación corporativa (2011)*

Bajo esta definición la reputación es la consecuencia del comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para compartir valor a los stakeholders.

Una buena reputación forma parte de un activo estratégico de las organizaciones, con el potencial para crear valor, proteger y asegurar el camino empresarial, estableciendo posiciones claras y emitiendo señales que reafirmen los propósitos empresariales. Sin embargo, las organizaciones no poseen ni controlan completamente las percepciones y juicios de sus grupos de interés; de ahí que la autenticidad y la consistencia sean clave para generar credibilidad y confianza.

Carreras, Alloza y Carreras (2013) resaltan este activo estratégico y señalan su importancia, “negocios con buena reputación demuestran una capacidad diferenciadora para atraer inversiones, retener clientes y

empleados, y a la vez fortalecer los niveles de satisfacción y aumentar la fidelidad hacia su marca, tanto de productos y servicios.” Actualmente, la reputación corporativa es uno de los dos indicadores no financieros más populares en el mundo de las organizaciones, tanto privadas como públicas.

Para Hannington (2004), “la realidad diaria de todas las empresas, todo aquello que no se mide, no existe, todo aquello que no se cuenta, se interpreta. La reputación influye en la marca, la reputación de una organización, de su personal, a los ojos de los sus stakeholders, se construye en el tiempo, en gran parte por la historia, transmitida con el boca a boca”. Por lo tanto, la reputación es la suma de percepciones de los públicos, pero engloba también la síntesis de una historia, de una cultura y de un compromiso de la organización con sus grupos de interés. A lo que (Villafañe, 2004) hace referencia “la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders de la empresa”.

Siendo así, que la reputación de toda organización surge de comparar la imagen de la empresa en la mente del individuo, convirtiéndose en la representación mental que los individuos tienen sobre una organización.

Para Mínguez Aranz: “la reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen” y “podríamos definir la reputación como el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa”.

“A nivel interno de las organizaciones, tres han sido los desencadenantes del auge de la reputación corporativa” (Carreras et al., 2013). “El primero fue al comprobar que la reputación de la empresa tiene

efectos en la conducta en un grupo de interés, el segundo fue detectar que las conductas de los grupos de interés tienen capacidad para mantener una ventaja competitiva en su sector y el último desencadenante se produjo cuando las organizaciones adoptaron la reputación como un recurso estratégico” (Gray y Balmer, 1998), “puesto que representa una construcción social estable y duradera que puede no solo ser medible sino gestionable”.

Villafañe (2004), “establece que para gestionar la reputación habría que tomar como punto de partida la identidad (lo que la empresa es); luego, revisar los mensajes, su comunicación (lo que la empresa dice); y finalmente, sus conductas, sus productos y servicios (lo que la empresa hace)” (p. 53)

#### **2.2.16. Reputación asociada a la creación de ventajas competitivas**

La reputación corporativa es un intangible clave para la creación de valor en una organización, que actúa como una ventaja competitiva sostenible por las siguientes razones:

##### **a) Incrementa los beneficios del negocio**

- Facilita la consecución de mejores condiciones financieras en la negociación con clientes y proveedores.
- Mejora la percepción del valor de la empresa entre sus stakeholders.
- Influye en que la empresa sea recomendada entre sus clientes.

##### **b) Potencia el crecimiento**

- Mejora los ratios de captación y retención de clientes.
- Facilita el acceso a mercados y el inicio de las operaciones empresariales.

- Eleva las barreras frente a los posibles competidores.
- Promueve la retención y motivación del capital humano.

**c) Minimiza riesgos en situaciones de crisis**

- Mejora el tratamiento que recibe una compañía en situaciones de crisis.

La reputación, es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, se tiene que gestionar con rigor, ya que no solo estamos hablando de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye a lo largo del tiempo a través de una planificación y gestión eficaz.

De acuerdo con la revisión de la literatura ya descrita, “la reputación corporativa es un activo estratégico que bien gestionado puede ser fuente de ventajas competitivas para las empresas” (Hall, 1992; García de León, 2009; Martínez & Olmedo, 2010). Supone prestigio y se fundamenta en las percepciones que los clientes (externos e internos) y otros grupos de interés tienen de una organización, permite considerar a una organización como de confianza y de mayor credibilidad.

### **2.2.17. Reputación asociada a la responsabilidad social y medioambiental**

Varios autores como Camerer & Weigelt (1988); Fombrun & Shanley (1990); Wessels (2003); Villafañe (2004); Helm (2005); Martín de Castro & Navas (2006); Alcalá (2007) de la responsabilidad social corporativa afirman que es clave fundamental para conformar la reputación: la responsabilidad social y medioambiental como una dimensión para evaluar la reputación corporativa de una empresa.

Por lo tanto, la RSC no debe traducirse en acciones aisladas con objetivos filantrópicos (Chirinos et al., 2013), sino que debe tener una visión a largo plazo, estar enlazadas con las políticas de la organización y contar con

una visión estratégica con el fin de tener altos rendimientos de una organización (Harvey, 2014; Villafañe, 2004; Bajo, González y Fernández, 2013; García y Llorente, 2009). Para ello, es necesario que esté integrada en la identidad corporativa (Bajo et al., 2013; Herranz, 2010).

Si bien existen leyes que regulan la actividad de una organización en materia de responsabilidades, derechos y en materia medioambiental, lo hacen en un nivel muy básico, uno de los elementos muy considerados es que “la RSC debe ser voluntaria, por lo tanto, debe ser una iniciativa propia y no impuesta en la organización”. (Chirinos et al., 2013).

Otra de las características de la RSC es que “es capaz de generar ventajas competitivas en una organización”. (Marín y Rubio, 2008; Saeidi et al., 2015). Pero como afirma Hyo-Sook (2014) “la RSC solo beneficia a la reputación cuando sus propósitos son sinceros y congruentes. La responsabilidad social se fundamenta en hechos objetivos, lo que además nos lleva a predecir lo que se espera de la organización para el futuro, creando un concepto de reputación”.

Dentro de esta dimensión se consideran los siguientes atributos:

Tabla N°12

*Atributos de la reputación asociada a la responsabilidad social y medioambiental*

<i>Autor</i>	<i>Atributos</i>	<i>Descripción</i>
<b>(Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003; De la Fuente &amp; De Quevedo, 2003b; Helm, 2005; López &amp; Iglesias, 2006)</b>	(a) Apoyo a causas sociales y caritativas	“Entendido también como filantropía (tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada)”.
<b>(Mínguez, 2000; De la Fuente &amp; De Quevedo, 2003b; Martín de Castro &amp; Navas, 2006)</b>	(b) Compromiso con la comunidad	“Con el fin de obtener el bienestar colectivo y contribuir al equilibrio social donde se encuentra ubicada la organización”.
<b>(Mínguez, 2000; De la Fuente &amp; De Quevedo, 2003)</b>	(c) Inserción de colectivos de difícil colocación	“Haciendo referencia a grupos de personas en riesgo de exclusión social”.
<b>(Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003; Helm, 2005; Alcalá, 2007)</b>	(d) Protección del medio ambiente	“Mantener la visión de un entorno ideal, teniendo en cuenta todas las medidas y propuestas que se deben hacer para conservar la vida humana, así como la vida de la flora y la fauna,” “Significa reducir los impactos negativos y en mayor medida generar impactos positivos”.
<b>(Cravens et al., 2003; Martínez &amp; Olmedo, 2010)</b>	(e) Desarrollo de productos que no contaminen el ambiente	“Ecológicos y/o biodegradables.”

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados.*

### **2.2.18. Reputación asociada a la innovación y creación de valor**

La reputación tiene la capacidad de generar valor (Martín de Castro et al., 2006; Ruíz, 2013; Barnett y Pallock, 2012; Villafañe, 2004; Baldarelli y Gigli, 2014). “Esta generación de valor viene propiciada por la evaluación de los grupos de interés de una organización a lo largo del tiempo. Es por ello, que se puede afirmar que existe una vinculación directa entre reputación y generación de valor para la organización, y una vinculación entre reputación y las conductas de valor en los grupos de interés”. (Carreras et al., 2013, p. 70).

Para Martín, Fernández y Alameda (2010) “las consecuencias de la generación de valor son, aparte de la obtención de una mejor relación con los stakeholders, la percepción de notables beneficios económicos. Una buena reputación fortalece las relaciones de confianza y afinidad de las organizaciones con los grupos de interés” (Marquina et al., 2014). “Existen gran cantidad de estudios que relacionan la reputación con indicadores de valor, como el rendimiento financiero, el valor de mercado, los ingresos por ventas y los beneficios” (Carreras et al., 2013).

Por otra parte, Anzola, Bayona-Sáenz y García-Marco (2015) “indican la generación de valor a partir de innovaciones organizativas que en las empresas contribuyen al aumento de ventas gracias a las mejoras del servicio ofertado al cliente, con foco en las necesidades”.

“La innovación es otra de las dimensiones que se consideran al momento de evaluar la reputación corporativa” (Villafañe, 2004; Cravens et al., 2003; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; López & Iglesias, 2006; Martín de Castro & Navas., 2006).

Martínez y Olmedo (2010) definieron la innovación como “el aprendizaje continuo y acumulativo que realizan las firmas con el fin de incrementar su productividad y competitividad, siendo necesario invertir en investigación y desarrollo (I+D) para conseguir identificar y seleccionar aquellos procedimientos que permitan obtener algún tipo de ventaja competitiva con respecto al resto de compañías, creándose un valor añadido en la entidad, lo que justifica que la empresa obtenga una mayor reputación”.

“La capacidad de las empresas para innovar, sin duda refleja sus posibilidades de sostenibilidad en el largo plazo, ya que a través de la innovación las organizaciones pueden: (a) diferenciarse de su competencia, (b) hacer crecer el negocio, y (c) generar ideas de alto impacto” (Morales & León, 2013).

Los atributos que componen esta dimensión se mencionan a continuación:

**Tabla N°13**

*Atributos de la reputación asociada a la innovación*

<i>Autor</i>	<i>Atributos</i>	<i>Descripción</i>
<b>(Dollinger et al.,1997; Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003; De la Fuente &amp; De Quevedo, 2003b; Wessels, 2003; López &amp; Iglesias, 2006; Martín de Castro &amp; Navas, 2006)</b>	(a) Grado de innovación	“Relacionado con proyectos de innovación”.
<b>(Peters &amp; Waterman, 1982)</b>	(b) Fomento de estrategias innovadoras	“Para lo cual se requiere establecer una escala medible con indicadores cuantificables”.

<b>(Alcalá, 2007; Martínez &amp; Olmedo, 2010)</b>	(c) Estímulo para la generación de ideas	“Al interior de la organización y en todas las áreas”.
<b>(Cravens et al., 2003)</b>	d) Número de programas para generar y evaluar la innovación	“Que se conoce como gestión de la innovación”.
<b>(Villafañe, 2004)</b>	(e) Inversión en investigación y desarrollo	“Logrando incrementar la productividad y competitividad de la organización”.
<b>(Martínez &amp; Olmedo, 2010)</b>	(f) Porcentaje de inversión en investigación y desarrollo sobre el total de la inversión	

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados.*

### **2.2.19. Reputación asociada al liderazgo empresarial**

Martínez y Olmedo (2010) definen el liderazgo empresarial como “la capacidad de la compañía para ser identificada como organización de referencia en el sector o mercado por sus competidores, siendo objeto de continua imitación”. “Y es también una dimensión empleada en numerosos instrumentos de medida de la reputación, sobre todo, por instituciones de prestigio” (Mínguez, 2000; Wessels, 2003).

Entre los atributos relacionados se presenta la siguiente tabla:

Tabla N°14

*Atributos de la reputación asociada al liderazgo empresarial*

<i>Autor</i>	<i>Atributos</i>	<i>Descripción</i>
<b>(Mínguez, 2000)</b>	a) Posición de líder en el mercado	“En términos de participación de mercado y de recordación de marca”.
<b>(Mínguez, 2000)</b>	(b) Organización de referencia en el sector	
<b>(Mínguez, 2000)</b>	(c) Reconocimiento de las oportunidades de negocio	“Lo cual era entendido como parte del desempeño financiero (Fombrun, et al., 2000). Pero actualmente las organizaciones entienden que las oportunidades se pueden dar en cualquier área del ámbito empresarial”.
<b>(Wessels, 2003)</b>	(d) Desarrollo de dichas oportunidades	“Una vez identificadas se utilizan los recursos y una estrategia para aprovecharlas”.
<b>(Peters &amp; Waterman, 1982; López &amp; Iglesias, 2006)</b>	(e) Habilidad de responder a los cambios internos y externos	“Cobra importancia si se entiende que tanto el ámbito interno como el externo están en constante cambio”.
<b>(Wessels, 2003)</b>	(f) Admiración que despierta la empresa	“Dentro del público en general”.

<b>(Mínguez, 2000)</b>	(g) Grado de credibilidad de la empresa	“Asociado con ser un referente en el sector”.
------------------------	---	---

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados.*

Observamos la importancia que tiene la reputación corporativa para garantizar el éxito en las organizaciones. Por otra parte, como afirman Carreras et al. (2013, p.28): “hoy el éxito empresarial debe medirse como la capacidad de identificar y fortalecer la relación con esos grupos que tienen intereses en la organización antes y mejor que los competidores. El requisito previo para que pueda desarrollarse este nuevo modelo de empresa depende del nivel de confianza que una sociedad deposite en sus empresas e instituciones”.

#### **2.2.20. Gestión de la reputación corporativa**

Realizar una buena gestión es esencial para controlar la reputación en una organización. Villafañe (2004, p. 24) “afirma que la reputación cuenta con una dimensión conceptual, que determina su definición, y con una dimensión funcional, que determina su gestión, dicha dimensión funcional se basa en determinar los aspectos procedimentales y operativos que hay que controlar para que la reputación genere valor para la empresa”.

Para (Marquina et al., 2014). “La gestión de la reputación consiste en establecer los procedimientos necesarios para detectar y minimizar la brecha que pueda poner en peligro el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y, además, nos permite controlar las relaciones de la organización con sus stakeholders”.

La gestión de la reputación depende no solo de la comunicación de la empresa, la parte más importancia viene dada por el diseño de una correcta

estrategia. Según Floreddu, Cabiddu y Evaristo (2014), “la importancia de la comunicación para la reputación de cada organización se refleja en la concepción de sus mensajes, ya que, a través de estos, una institución les permite a sus grupos de interés apreciar sus actividades y generar un impacto positivo o negativo en ellos”.

Así mismo, autores como Alloza (2012) “consideran beneficiosa una buena gestión de la reputación, ya que impacta favorablemente en las actitudes y comportamientos de los grupos de interés, siendo esto clave para la supervivencia y el crecimiento de una institución”.

Fombrun (1996), por su parte, manifiesta que “para adquirir una reputación que sea positiva, duradera y resiliente, se necesita que los directores inviertan fuertemente en construir y mantener buenas relaciones con los públicos de sus compañías”.

Las relaciones influyen en el proceso cognitivo de los públicos y por ende en la formación de sus percepciones respecto a la organización, lo que comparte con Wessler (2003) “la gestión tiene que ser proactiva para cobrar sentido en la empresa”.

#### **2.2.21. Valores intangibles de la reputación corporativa**

Tenemos a diferentes autores para quienes la reputación resulta un intangible, ya que hace parte de una sumatoria de valores. Para Villafañe (2004) “La reputación es un intangible, es un deber fundamental en la gestión empresarial moderna” (p. 24). En base a las afirmaciones de Villafañe, una empresa con buena reputación logra lealtad por parte de los clientes, fidelización de marca y confianza por parte de sus proveedores, lo que asegura que todos sus productos o servicios sean respaldados e incluso en

momentos difíciles. Aquí es donde una buena reputación se convierte en una herramienta estratégica y de defensa.

“Los intangibles son los activos y recursos inmateriales de una organización” (Villafañe, 2005). El autor realiza una distinción entre activos y recursos intangibles. Para Villafañe (2005) “los activos intangibles se pueden calcular con criterios económicos financieros, pero no los recursos intangibles, como el conocimiento, la responsabilidad o la reputación, que no admiten una evaluación económico-financiera”. Por lo tanto, los recursos intangibles no aparecen en el balance de una organización, pero no por ello se debe dejar de lado su gestión, ya que, aunque no puedan ser evaluados con criterios de contabilidad financiera, los recursos intangibles sí son capaces de generar valor y ventaja competitiva por su capacidad diferenciadora y su difícil imitación.

Antes de construir una estrategia es importante que las organizaciones resalten los valores intangibles más importantes que les ayuden a generar una buena reputación. Se tiene una lista amplia de los valores que los autores consideran relevantes, sin embargo, vamos a considerar los que para Fombrun & Van Riel (1998) podrían ser más representativos, “los autores sostienen que las raíces de la Reputación son: la autenticidad, la transparencia, la visibilidad, la consistencia y distinción”. (p 13).

- **Autenticidad:** Hace referencia a la condición de lo auténtico, califica a aquello que está documentado o certificado como verdadero o seguro. La autenticidad es una respuesta inmediata, directa e inteligente y que por tanto genera confianza.
- **Transparencia:** La importancia de la transparencia reside en su capacidad de generar credibilidad, algo que, a su vez, es fundamental para la creación

de confianza. Pensemos en sentido inverso: Una empresa, cuando es poco transparente, es decir, cuando se comunica poco y de manera turbia, tiene más dificultades en ser creíble e inspirar confianza. Esta empresa, lógicamente, tendrá más problemas a la hora de relacionarse con sus stakeholders.

- **Visibilidad:** Se refiere a la presencia perceptible de la organización con su público, a través de las distintas maneras en que ellos pueden reconocer la marca. Es decir, la manera en que, como organización se muestra a su público.
- **Consistencia:** Es un concepto que abarca diferentes variables y perspectivas, y que trata de valorar la fiabilidad, seguridad y confianza que puede transmitir una organización hacia el entorno. Para que este punto encuentre valor debe haber consistencia en la estructura de la organización, la presencia, la imagen corporativa y la coherencia en su gestión.  
Aplicado al ámbito empresarial, supone reunir un conjunto de acciones, procedimientos y recursos que proporcionan un aprendizaje continuo, que sirve para incrementar la eficiencia y eficacia en las actividades y operaciones de la organización, potenciando en conjunto sus efectos.
- **Distinción:** Efecto de distinguir o distinguirse. Manifestación de las diferencias entre unas cosas y otras. Vamos a entender para efectos de la investigación que para obtener una buena reputación debemos gestionar el vernos diferente a la competencia, es decir, lograr potenciar uno de nuestros atributos y hacer que resalte o se distinga frente a otros, y que, gracias a ello nos recuerden.

Para Alloza, “Las bases de la construcción de la confianza se sitúan en adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para los ciudadanos, como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés, y después cumplirlos” (Alloza, 2001). En otras palabras, la buena reputación es resultado del cumplimiento de las promesas que realiza la organización, con respecto a las expectativas de sus grupos de interés (Ponzi et. al, 2011).

Por su parte Gutiérrez (2005) afirma que: “la reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (la ética, la responsabilidad social, la identidad corporativa, la misión, el gobierno corporativo y la comunicación con los stakeholders); por lo tanto, la gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación”. De allí que, la reputación es consecuencia del equilibrio que guardan los mensajes emitidos con las acciones realizadas.

La medición de la reputación corporativa de una empresa puede resultar una tarea compleja, ya que está compuesta en gran medida de activos que son intangibles como las percepciones, la confianza, la estima e incluso la admiración de sus clientes como se viene mencionando párrafos antes. Sin embargo, a pesar de tratarse de un valor que no es tangible, la reputación acaba creando un valor económico para la empresa. La reputación en una compañía es comparable con el honor en las personas, en el sentido que es difícil de ganar y fácil de perder. Por tal motivo, hoy en día, la reputación de una empresa merece dedicación y trabajo.

El filósofo griego Sócrates manifestó que “*si quieres gozar de una buena reputación preocúpate en ser lo que aparentas ser*”. En esta frase se

podría resumir todo. La visión de la reputación personal o corporativa compete a toda la persona, para este caso, a toda organización y a todos los que forman parte de ella.

En la actualidad, todas las organizaciones han incrementado la gestión de intangibles con la finalidad de diferenciarse en mercados globales que son cada vez más competitivos. Como afirman Casado et al. (2013, p. 48) “las organizaciones han ido incorporando la gestión de intangibles como valor diferencial, puesto que los intangibles constituyen un 70% del valor de una empresa”.

Carreras, Alloza y Carreras (2013, p.27) le otorgan a los intangibles una gran importancia dentro de la organización, y afirman que: “Representan una proporción cada vez más grande del valor de las empresas, en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responde cada vez más al intercambio y gestión de ideas, información, conocimiento y servicios y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles”.

Este reciente interés en los intangibles, es debido a la nueva forma en que las organizaciones se relacionan con los grupos de interés, a partir de la incorporación de nuevos canales de comunicación generados por internet y las redes sociales. Fernández et al. (1998) afirman que “los recursos intangibles contribuyen al éxito competitivo de las organizaciones, ya que repercuten en la competitividad y en los beneficios de las empresas convirtiéndose en un importante valor estratégico”. Y es que, como afirman Villagra et al. (2015), “una gestión eficaz de los activos intangibles en la organización provoca la obtención de una mayor notoriedad, credibilidad y confianza entre sus grupos de interés”.

Carreras et al. (2013, p.27) “la gestión de las empresas se limita a aquello que mide, y solo mide aquello que se comprende bien”. Se puede observar, por tanto, que la adecuada gestión de intangibles es clave para el éxito de todo tipo de organización, siendo la reputación uno de los más importantes intangibles para generar ventajas competitivas (Casado et al., 2013).

Para Gutiérrez y Rodríguez (2009, p.30) una tendencia en el ámbito profesional está fundamentada en la reputación y la responsabilidad social, donde “la comunicación ha de lograr una gestión del intangible más relevante: la reputación”. Carreras et al. (2013, p. 157) consideran la reputación corporativa “un recurso intangible mediado”; es un recurso, puesto que, es susceptible a ser administrado para generar y aumentar el valor organizacional y es mediado ya que es la audiencia la que convierte impresiones en actitudes.

Como ya fue mencionado con anterioridad, la creación de la dirección de comunicación en una organización, requiere de una persona que “tienda a ser el estratega y responsable último de la política comunicativa” (Gutiérrez y Rodríguez, 2009, p.30) y el “encargado de la gestión de recursos intangibles” (Matilla, 2009).

### **2.2.22. Ventaja competitiva**

#### **a. Michael Eugene Porter**

Considerado el padre de la estrategia corporativa y uno de los economistas más valorados y conocidos a nivel mundial. Sus trabajos más resaltantes fueron (1) Performance - Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior (1985) y (2) The Five Competitive Forces That

Shape Strategy - Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia (2008).

### **Definición del concepto por Michael Porter**

La ventaja competitiva revolucionó las teorías económicas. El concepto implicó un cambio en la estructuración de las estrategias corporativas, crece fundamentalmente debido al valor que cada empresa es capaz de generar en sus clientes.

Una ventaja competitiva es una característica única que diferencia a la empresa, la hace ser reconocida por la competencia y colocarse en una posición superior respecto del resto, a fin de obtener un reconocimiento y rendimiento mayor. Es necesaria para diferenciarnos de los competidores y tener una oferta de valor única que nos haga preferidos por los clientes.

Para Porter, parte fundamental de la estrategia es establecer en que se basa la ventaja competitiva de la empresa, debe ser única en su sector y apreciada por el consumidor, capaz de mantenerse a través del tiempo.

También, considera importante la noción de la cadena de valor que se genera como consecuencia de agregar valor a cada una de las actividades que forman parte de la empresa. Las actividades de la cadena de valor pueden dar origen a habilidades distintivas que permiten apuntalar los niveles de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los requerimientos del usuario.

Las empresas pueden tener ciertas ventajas sobre otras compañías, pero para que realmente una ventaja se refleje como ventaja competitiva, se debe considerar los siguientes aspectos:

- **Resultados:** Es necesario que esta ventaja le permita obtener a la empresa mejores resultados (ventas, rentabilidad, clientes) en comparación con sus competidores.
- **Sostenibilidad:** Es decir, un proceso que tenga continuidad en el tiempo. Por ello, esta ventaja debe ser construida bajo un punto fuerte de la empresa.
- **Difícil de imitar:** Si la ventaja está sustentada por características fácilmente imitables serán copiadas a corto plazo y dejará de poseer una ventaja sobre los competidores.

Para la última década, los cambios en el mercado se volvieron continuos y se encuentran en constante proceso de transformación, por lo que, en cualquier momento pueden cambiar las condiciones que permitieron a una empresa disponer de una ventaja competitiva. Por lo tanto, se debe trabajar para mantener la ventaja de la empresa.

Porter afirma que una empresa es tanto un conjunto de actividades a realizar como una serie de recursos y capacidades. Así, las actividades ofrecen la ventaja de ser observables y ser directamente relacionables con costos y diferenciación. «La ventaja competitiva proporciona la arquitectura para describir y analizar la estrategia, relacionándola con el comportamiento organizacional» (Porter, 1985, p. 19).

Para lograr una ventaja competitiva sustentable, la empresa debe extender su cadena de valor hacia sus clientes y proveedores. Ellos también tienen sus propias cadenas de valor y minetas mejor sea el eslabonamiento entre la cadena de valor de la empresa y de la sus clientes y proveedores, mejor será la oportunidad de lograr ventajas competitivas.

## **Estrategias genéricas por Porter**

Establece que existen tres maneras principales de posicionarse en el mercado por encima de los competidores: por liderazgo en costos, por diferenciación y por enfoque.

- **Liderazgo en costos**

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia más clara. Aquí la organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria. Tiene que ver con la posibilidad de ofrecer un producto o servicio al precio más bajo del mercado.

Una empresa podrá ofrecer precios más bajos que sus competidores si es capaz de producir estos productos o servicios a un bajo costo, esta noción se dirige a los consumidores orientados al precio.

En el liderazgo por costos no se considera necesariamente que el producto fabricado sea de mejor o peor calidad que los de la competencia, se refiere exclusivamente al posicionamiento generado por ofrecer productos o servicios a precios inferiores a los de las empresas competidoras.

Entre los factores que pueden incidir en generar un liderazgo por bajos costos destacan las economías de escala. Este término se refiere al bajo costo de producción que puede alcanzar una empresa cuando su nivel de producción es alto: a mayor nivel producción, menor costo. Cualquier empresa de

producción a gran escala es un ejemplo de una economía de escala.

Y, por último, por definición, solo puede alcanzarla una empresa de cada sector.

- **Diferenciación**

Es la segunda estrategia. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector en aspectos que son muy valorados por los consumidores. Se fundamenta en escoger uno o más atributos que consideren importantes en la empresa y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Se basa en dar al producto, (sea bien o servicio) de una característica única que es valorada de forma positiva por el mercado y que permite superar barreras de entrada enfocadas en el precio y cobrar cantidades superiores por un producto.

Esta cualidad única puede basarse en distintos aspectos que responden a los beneficios que una empresa puede ofrecer, que agreguen valor al producto o servicio, y que sean relevantes para el consumidor y que éste pueda estar dispuesto a invertir más dinero por recibir lo que él considerará un mejor producto. Las empresas pueden apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc.

Aunque en todos los procesos de producción siempre se buscará generar la mayor calidad invirtiendo la menor cantidad de recursos, en la ventaja competitiva por diferenciación no se

da más importancia a ofrecer un precio menor al que ofrecen las empresas competidoras.

Bajo esta perspectiva, la innovación juega un papel primordial, debido a que se trata de ofrecer una o varias características realmente destacables para que el producto o servicio sea muy valioso para el consumidor.

- **Enfoque**

Es la tercera estrategia, se basa en la búsqueda y elección de un reducido conjunto competitivo dentro del sector. La empresa se da la tarea de seleccionar un nicho, segmento o grupo de nichos o segmentos para luego adaptar su estrategia para atenderlos y excluir otros miembros del mercado total, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias.

Esta estrategia, permite que la empresa se dirija a un mercado más pequeño, pero a su vez le permite incrementar su eficiencia al momento de brindar el servicio.

Se debe buscar el equilibrio entre un mercado tan pequeño como para que otras empresas no puedan aplicar economías de escala y lo suficientemente grande como para obtener rentabilidad en sus operaciones y tener potencial de crecimiento. (Figura 02)

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Ventajas estratégicas</b>	
	<b>Singularidad percibida por el consumidor</b>	<b>Posición de bajos costos</b>

	<b>Toda la industria</b>	Diferenciación	Liderazgo en costos
	<b>Solo un segmento</b>	Enfoque (segmentación o especialización)	

*Figura N° 02 - Estrategias genéricas de Michael Porter*

Cada estrategia requiere habilidades y exigencias especiales para alcanzar el éxito, las cuales se traducen casi siempre en diferencias de la estructura y de la cultura organizacional.

Además de las estrategias genéricas que considera Porter, desarrolla diferentes aspectos para alcanzar las ventajas competitivas: desde sus cinco fuerzas, la búsqueda de la ventaja competitiva mediante la información, el uso de internet, la globalización, la responsabilidad social, etc. (Porter, 2009).

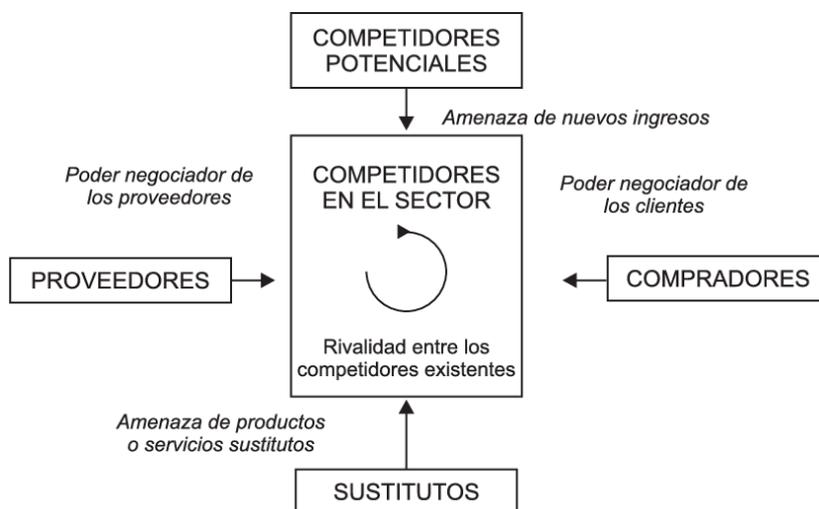
### **Las 5 fuerzas de Porter**

Porter sostiene que el primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. El desarrollo de una estrategia competitiva tiene sus raíces en el conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen en el mercado.

El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas, y modificarlas en su favor. Las condiciones de competencia están contenidas en cinco fuerzas:

- 1) La amenaza de nuevos competidores,
- 2) La amenaza de productos o servicios sustitutos,
- 3) El poder negociador de los compradores,

- 4) El poder negociador de los proveedores y
- 5) La rivalidad entre competidores actuales (figura 2).



*Figura N°03 - Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria*

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

- Aparición de nuevos productos que podrían ocupar parte importante del mercado

#### **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

- Posibilidad de productos sustitutos cercanos
- Precios que compiten con el resto de los productos

#### **Poder negociador de los compradores**

- Mejora la comunicación cliente/ proveedores

- Establece beneficios económicos para ambas partes
- Ofrece mayor variedad de productos

**Poder negociador de los proveedores**

- La relación oferta- valor debe ser ajustada a los costos de producción
- Se ofrecen mayor variedad de productos sustitutos

**Rivalidad entre competidores.**

- Diferenciación de productos
- Inversión de capital
- Políticas gubernamentales

## CAPÍTULO III: MÉTODO

### 3.1. Tipo de Investigación

El presente proyecto se ajusta a una investigación científica básica:

Investigación descriptiva con la cual se busca especificar la percepción de los egresados en análisis. Es decir, se pretende recoger y analizar información sobre las variables definidas.

### 3.2. Material de estudio

#### 3.2.1. Unidad de estudio

Egresados de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad La Salle en la ciudad de Arequipa.

#### 3.2.2. Población

Constituida por hombres y mujeres egresados desde la primera promoción año 2016-II al 2019-II, los cuales ascienden a 172 individuos.

#### 3.2.3. Muestra

Siendo el universo de 172 personas, se utilizó el muestreo aleatorio simple, el cual le da la posibilidad de ser elegido aleatoriamente a cada uno de los egresados que son objetos de estudio. La fórmula que se utiliza es la de población finita, ya que no se excede las cien mil unidades de estudio.

#### Cálculo del tamaño de una muestra para población finita

**N: 172**

**p: 0.5**

**q: 0.5**

**Z: 95% =1.96**

**e: 5% = 0.05**

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2(N - 1) + p * q * Z^2}$$

$$n = 119$$

El tamaño de la muestra es de 119 personas encuestadas de manera individual con un cuestionario estructurado.

### 3.2.4. Técnicas e instrumentos

Para recolectar los datos se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Encuestas personales:** Se contactó con egresados de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de manera indistinta según sexo y edad, las encuestas se realizaron de manera virtual. Se pudo identificar la percepción que tienen los usuarios de su centro de estudios, lo que permite tener un dato cuantificable que nos lleve a medir la reputación de la Universidad.

Para medir la confiabilidad del instrumento se realizó el análisis con el método de mitades partidas (Split-halves) y el coeficiente de Alpha de Cronbach para medir la consistencia interna de constructo.

#### Estadísticas de fiabilidad (Split - Halves)

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,811
		N° de elementos	6 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	,610
		N° de elementos	5 <sup>b</sup>
	N total de elementos		11
Correlación entre formularios			,686
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,813
	Longitud desigual		,815
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,787

a. Los elementos son: Percepción de acuerdo con la formación profesional desarrollada en su carrera, percepción de acuerdo con la formación humanística, los conocimientos adquiridos son significativos para el desarrollo de funciones y tareas profesionales, orgulloso de ser exalumno de La Salle, contribución a la habilidad investigativa, contribución al fortalecimiento de valores.

b. Los elementos son: Contribución al fortalecimiento de valores, contribución al trabajo en equipo, egresar de la Universidad La Salle le dio ventajas al presentarse a ofertas laborales, recomienda la Universidad La Salle a otras personas, contribución de actividades extracurriculares y programas complementarios, considera viable trabajar para la Universidad La Salle de presentarse la oportunidad.

**Estadísticas de fiabilidad**  
**Alpha de Cronbach**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,841	11

Para medir la validez se desarrolló la revisión de conocimientos desarrollada en el estado de arte de acuerdo a los trabajos de investigación y artículos científicos que preceden al presente trabajo de investigación.

- **Fichas bibliográficas:** Revisión y recolección de información de documentos relacionados a la percepción, reputación y ventajas competitivas los que sirvieron de base para establecer los objetivos de investigación y el desarrollo de las preguntas pertinentes.

La preparación de los instrumentos para recolectar la información, está basada en cuestionarios de investigaciones similares. El criterio utilizado fue determinar los elementos básicos del planteamiento del problema.

### 3.2.5. Para analizar información

- **Análisis estadístico de encuestas:** A través del SPSS se desarrollaron cuadros y gráficos estadísticos para el resumen de los datos obtenidos mediante el instrumento aplicado.

### 3.2.6. Recursos

- **Recursos Humanos:** Se cuenta con los permisos correspondientes y disposición de administrativos y docentes, así como de los egresados de la Universidad La Salle, en colaboración a la investigación. El investigador del proyecto de tesis se hará cargo del levantamiento de datos.
- **Recursos Materiales:** Se tiene la facilidad de acceder a material bibliográfico y tecnológico que se requiere para la aplicación de la investigación.
- **Recursos Financieros:** Para la presente investigación se asumen los costos totales para su aplicación.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Tabla N°15**

*¿Cuáles son los factores que lo llevaron a escoger la Universidad La Salle como su centro de estudios?*

		Respuestas		Encuestados	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
<b>Factores</b>	Carrera profesional	86	36,1%	86	72,3%
	Malla curricular	14	5,9%	14	11,8%
	Infraestructura	15	6,3%	15	12,6%
	Pensión	33	13,9%	33	27,7%
	Reputación de marca	47	19,7%	47	39,5%
	Programas de internacionalización	43	18,1%	43	36,1%
<b>Total</b>		<b>238</b>	<b>100%</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla N°15 referida a los factores de elección de la Universidad La Salle, se puede observar que el 72.3% de los encuestados escogieron la universidad como su centro de estudios siendo el principal factor la carrera profesional de administración y negocios internacionales, seguido por el 39.5% que representa la elección por reputación de marca y el 36.1% cuyo factor de elección se basa en los programas de internacionalización.

Otros factores que se consideraron dentro del estudio son la pensión que corresponde a la carrera profesional, representada por el 27.7%, infraestructura, representada por el 12.6% y finalmente la malla curricular con un 11.8%, los cuales son factores que influyen a la elección de la universidad, pero en un grado menos representativo.

Tabla N°16

¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación profesional desarrollada en su carrera?

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
<b>Ni satisfecho, ni insatisfecho</b>	Frecuencia	16	5	21
	% de percepción	76,2%	23,8%	100,0%
	% en sexo	24,6%	9,3%	17,6%
<b>Satisfecho</b>	Frecuencia	35	42	77
	% de percepción	45,5%	54,5%	100,0%
	% en sexo	53,8%	77,8%	64,7%
<b>Totalmente satisfecho</b>	Frecuencia	14	7	21
	% de percepción	66,7%	33,3%	100,0%
	% en sexo	21,5%	13,0%	17,6%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>65</b>	<b>54</b>	<b>119</b>
	<b>% de percepción</b>	<b>54,6%</b>	<b>45,4%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% en sexo</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

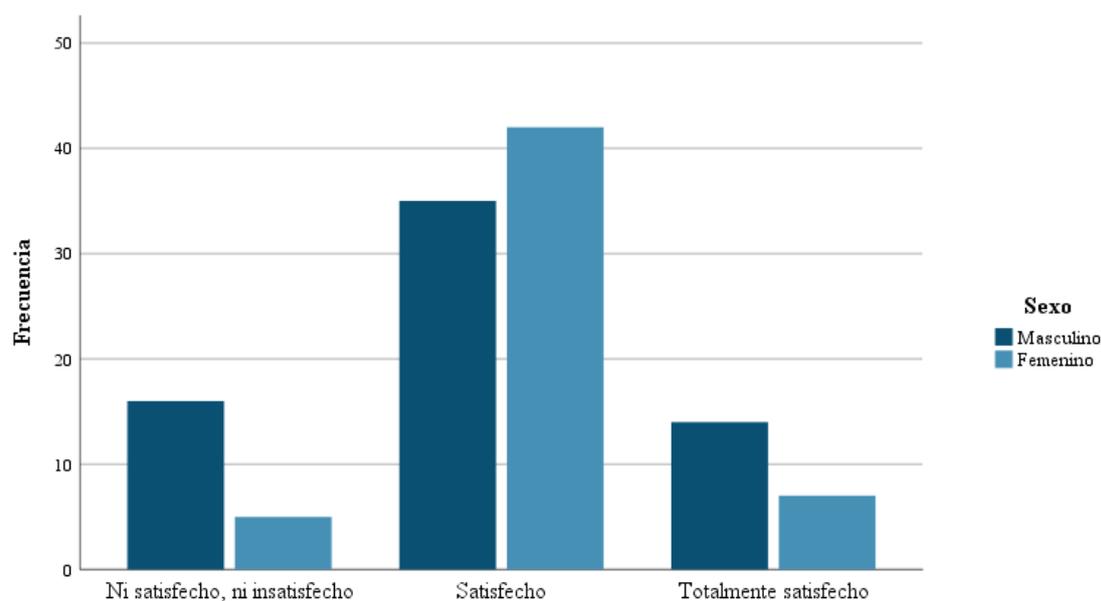


Figura N°04 - ¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación profesional desarrollada en su carrera?

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°16 (figura N°4) referida a la percepción de los egresados de acuerdo con la formación profesional desarrollada en su carrera, se puede observar que el 64.7% se encuentra satisfecho con los conocimientos adquiridos, aprendizaje y habilidades obtenidas en su periodo de formación. De los cuales, en gran medida están conformados por egresados del sexo femenino con un 54.5%, seguido del 45.5% que representan el sexo masculino.

El 17.6% de los encuestados muestran estar totalmente satisfechos, en los cuales se aprecia que en gran medida el 66,7% son del sexo masculino seguidos por el 33,3% que representa al sexo femenino.

Así mismo, se muestra que el 17,6% restante de encuestados, mantienen una posición neutral, ya que no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos con la formación recibida en la universidad.

Tabla N°17

¿Actualmente se encuentra trabajando?

		Egresados que actualmente se encuentran trabajando		Total
		No	Si	
<b>2016</b>	Frecuencia	2	2	4
	% por año de egreso	50,0%	50,0%	100,0%
	% de egresados que trabajan	4,8%	2,6%	3,4%
<b>2017</b>	Frecuencia	2	11	13
	% por año de egreso	15,4%	84,6%	100,0%
	% de egresados que trabajan	4,8%	14,3%	10,9%
<b>2018</b>	Frecuencia	11	25	36
	% por año de egreso	30,6%	69,4%	100,0%
	% de egresados que trabajan	26,2%	32,5%	30,3%
<b>2019</b>	Frecuencia	27	39	66
	% por año de egreso	40,9%	59,1%	100,0%
	% de egresados que trabajan	64,3%	50,6%	55,5%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>42</b>	<b>77</b>	<b>119</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>35,3%</b>	<b>64,7%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% de egresados que trabajan</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

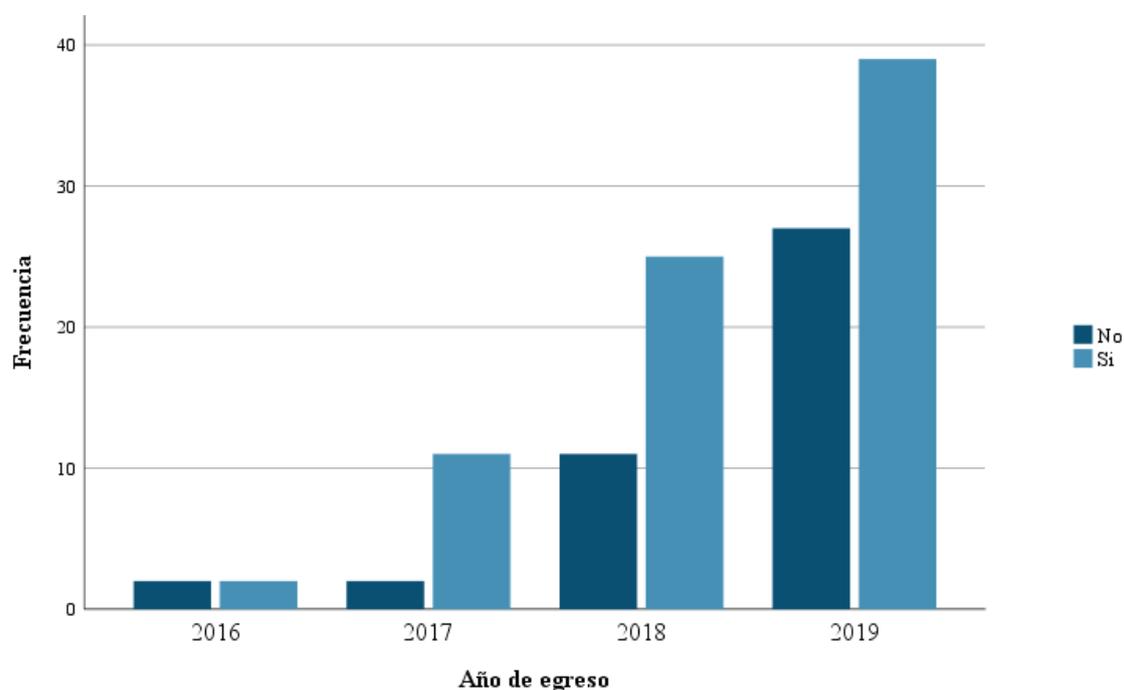


Figura N°05. ¿Actualmente se encuentra trabajando?

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°17 (figura 05), el 64,7% de los encuestados representa a los egresados que pertenecen al grupo que actualmente se encuentra laborando, de los cuales 50.6% egresaron el año 2019, 32.5% el 2018, 14.3% el 2017 y 2.6% el 2016.

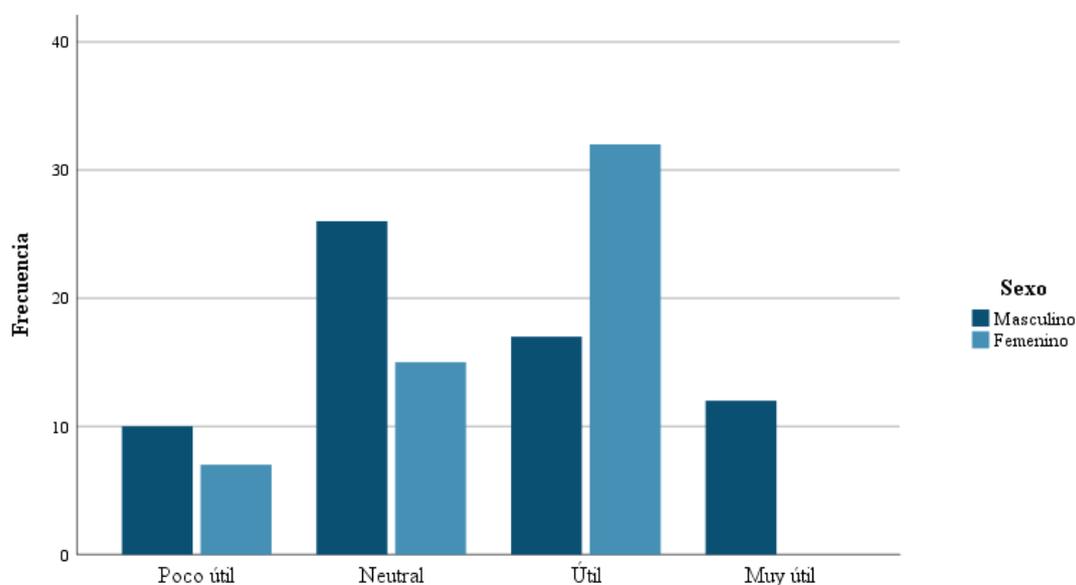
El 35.3% de los egresados no se encuentra laborando, de los cuales se disgregan el 64.3%, 26.2%, 4.8% y 4.8% representa a los egresados de los años 2019, 2018, 2017 y 2016 respectivamente.

**Tabla N°18**

*Las actividades extracurriculares y los programas de formación adicional resultaron para usted:*

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
<b>Poco útil</b>	Frecuencia	10	7	17
	% de contribución	58,8%	41,2%	100,0%
	% en sexo	15,4%	13,0%	14,3%
<b>Neutral</b>	Frecuencia	26	15	41
	% de contribución	63,4%	36,6%	100,0%
	% en sexo	40,0%	27,8%	34,5%
<b>Útil</b>	Frecuencia	17	32	49
	% de contribución	34,7%	65,3%	100,0%
	% en sexo	26,2%	59,3%	41,2%
<b>Muy útil</b>	Frecuencia	12	0	12
	% de contribución	100,0%	0,0%	100,0%
	% en sexo	18,5%	0,0%	10,1%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>65</b>	<b>54</b>	<b>119</b>
	<b>% de contribución</b>	<b>54,6%</b>	<b>45,4%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% en sexo</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



*Figura N°06 - Las actividades extracurriculares y los programas de formación adicional resultaron para usted:*

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla N°18 (Figura N° 06) referida a la contribución de actividades extracurriculares y programas complementarios, se puede observar que, de acuerdo a la percepción de los egresados catalogan dichos programas complementarios desarrollados por la universidad de acuerdo a las siguientes proporciones, el 51.3% los encuentra entre útil y muy útil, el 34.5% tienen una posición neutral y el 14.3% considera que son poco útiles.

Tabla -N° 19

¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación humanista?

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ni satisfecho, ni insatisfecho	Frecuencia	5	5	10
	% de percepción	50,0%	50,0%	100,0%
	% en sexo	7,7%	9,3%	8,4%
Satisfecho	Frecuencia	31	30	61
	% de percepción	50,8%	49,2%	100,0%
	% en sexo	47,7%	55,6%	51,3%
Totalmente satisfecho	Frecuencia	29	19	48
	% de percepción	60,4%	39,6%	100,0%
	% en sexo	44,6%	35,2%	40,3%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>65</b>	<b>54</b>	<b>119</b>
	<b>% de percepción</b>	<b>54,6%</b>	<b>45,4%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% en sexo</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

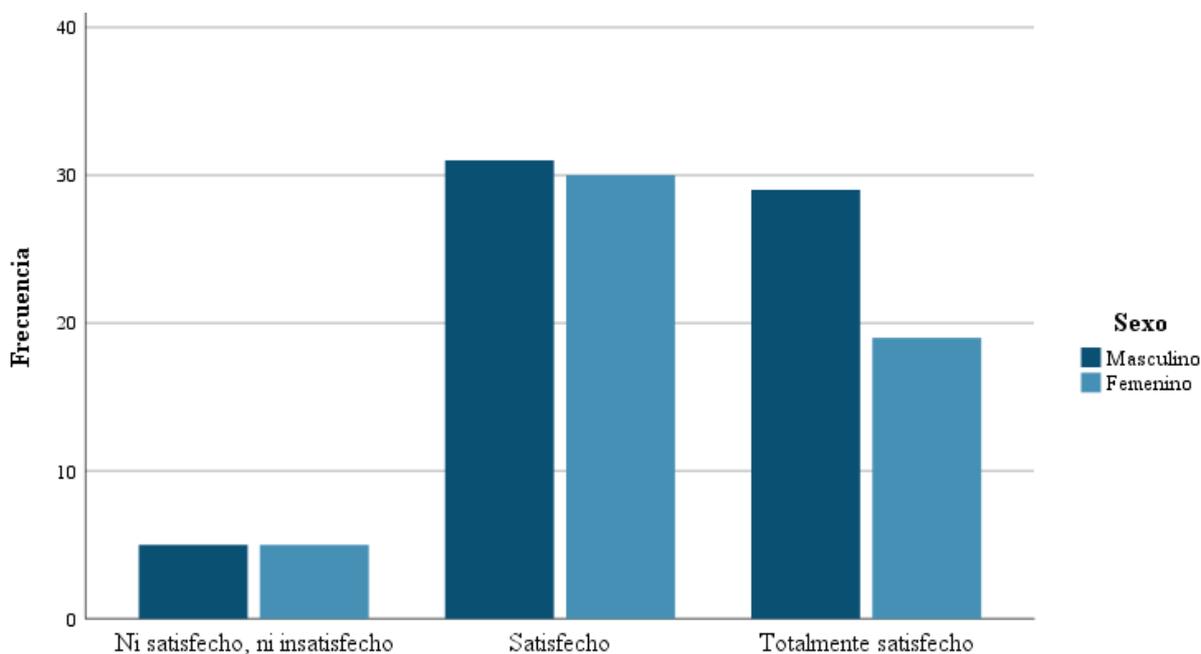


Figura N°07 - ¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación humanista?

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°19 (Figura N°07) referida a la percepción de acuerdo con la formación humanista integral brindada por la universidad, los encuestados presentaron las siguientes opiniones, el 51.3% están satisfechos, el 40.3% se encuentran totalmente satisfechos y el 8.4% no consideran ni una opinión favorable ni desfavorable.

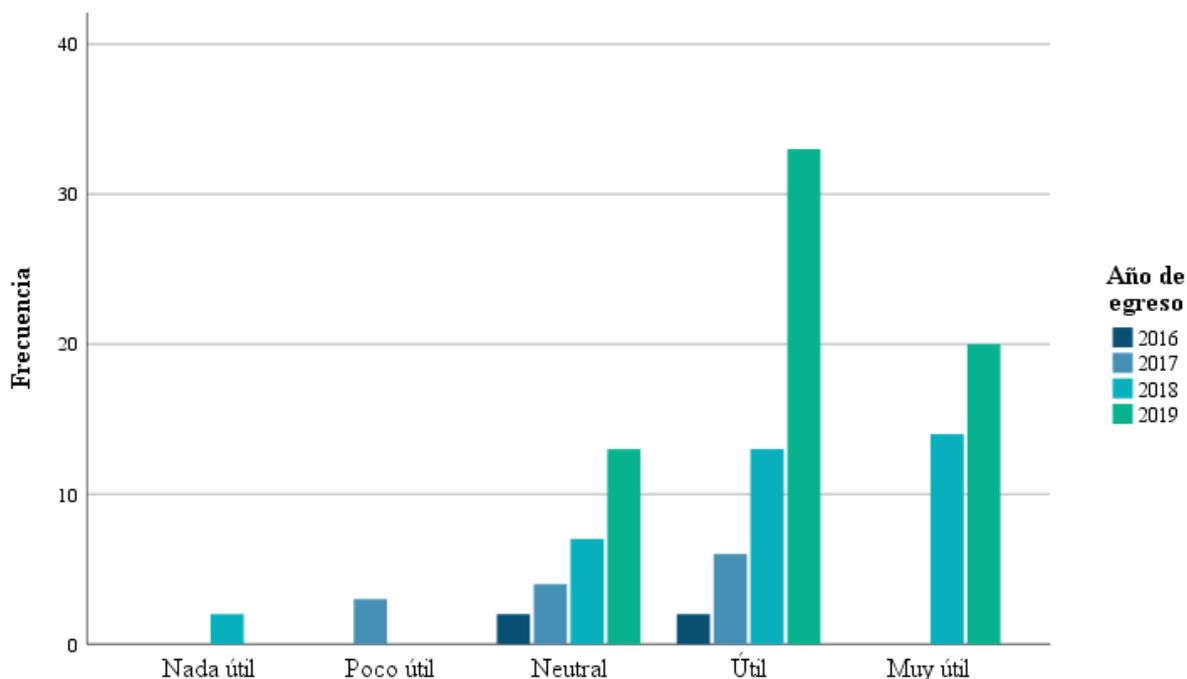
Así mismo se destaca que los encuestados de sexo masculino muestran en mayor proporción una mayor satisfacción con la formación humanista de la universidad, siendo el 60.4% varones que están totalmente satisfechos y 50.8% varones que están satisfechos.

**Tabla N° 20**

*¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su fortalecimiento de valores?*

		Año de egreso				Total
		2016	2017	2018	2019	
Nada útil	Frecuencia	0	0	2	0	2
	% de contribución	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	1,7%
Poco útil	Frecuencia	0	3	0	0	3
	% de contribución	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	23,1%	0,0%	0,0%	2,5%
Neutral	Frecuencia	2	4	7	13	26
	% de contribución	7,7%	15,4%	26,9%	50,0%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	30,8%	19,4%	19,7%	21,8%
Útil	Frecuencia	2	6	13	33	54
	% de contribución	3,7%	11,1%	24,1%	61,1%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	46,2%	36,1%	50,0%	45,4%
Muy útil	Frecuencia	0	0	14	20	34
	% de contribución	0,0%	0,0%	41,2%	58,8%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	38,9%	30,3%	28,6%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>119</b>
	<b>% de contribución</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



*Figura N°08 - ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su fortalecimiento de valores?*

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla N°20, referida a la contribución del fortalecimiento de valores en los estudiantes, el 45.4% de los encuestados considera que la formación recibida en valores fue útil, el 28.6% considera que fue muy útil, el 21.8% tiene una posición neutral, el 2.5% considera que fue poco útil y el 1.7% considera que no fue útil.

Los datos más representativos por año de egreso, respecto a la contribución del fortalecimiento de valores, muestran la siguiente proporción en cuanto a su percepción, 50% útil en el año 2016, 46.2% útil en el año 2017, 38.9% muy útil en el año 2018 y 50% útil en los egresados del año 2019.

**Tabla N°21**

*¿Los conocimientos adquiridos resultaron significativos para el desarrollo de sus funciones y tareas profesionales?*

		Año de egreso				Total
		2016	2017	2018	2019	
Poco significativo	Frecuencia	0	2	3	0	5
	% en conocimientos adquiridos	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	15,4%	8,3%	0,0%	4,2%
Neutral	Frecuencia	0	4	8	5	17
	% en conocimientos adquiridos	0,0%	23,5%	47,1%	29,4%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	30,8%	22,2%	7,6%	14,3%
Significativo	Frecuencia	2	5	19	36	62
	% en conocimientos adquiridos	3,2%	8,1%	30,6%	58,1%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	38,5%	52,8%	54,5%	52,1%
Muy significativo	Frecuencia	2	2	6	25	35
	% en conocimientos adquiridos	5,7%	5,7%	17,1%	71,4%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	15,4%	16,7%	37,9%	29,4%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>119</b>
	<b>% en conocimientos adquiridos</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

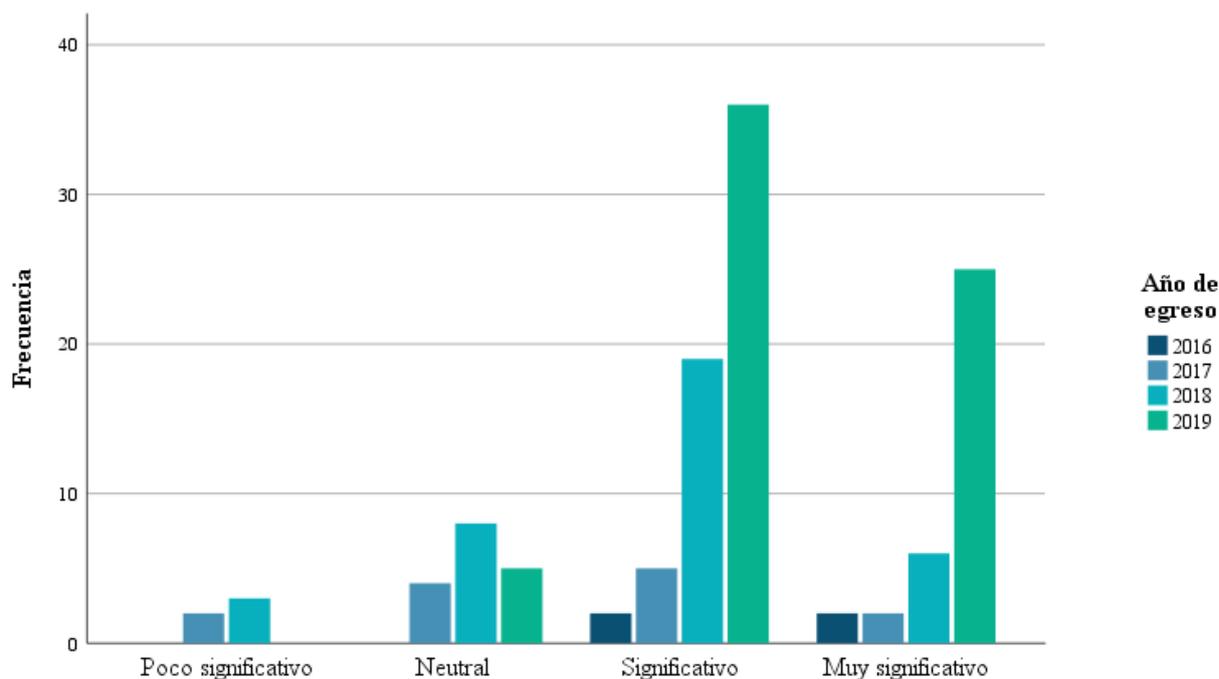


Figura N° 09 - ¿Los conocimientos adquiridos resultaron significativos para el desarrollo de sus funciones y tareas profesionales?

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla N°21 (Figura N°09), referida a los conocimientos adquiridos significativos para el desarrollo de funciones y tareas profesionales, el 52.1% de los egresados opina que adquirieron conocimientos que resultaron significativos en sus labores de ejercicio profesional, seguido del 29.4% los consideran muy significativos, el 14.3% no tiene una posición a favor o en contra y el 4,2% lo considera poco significativo.

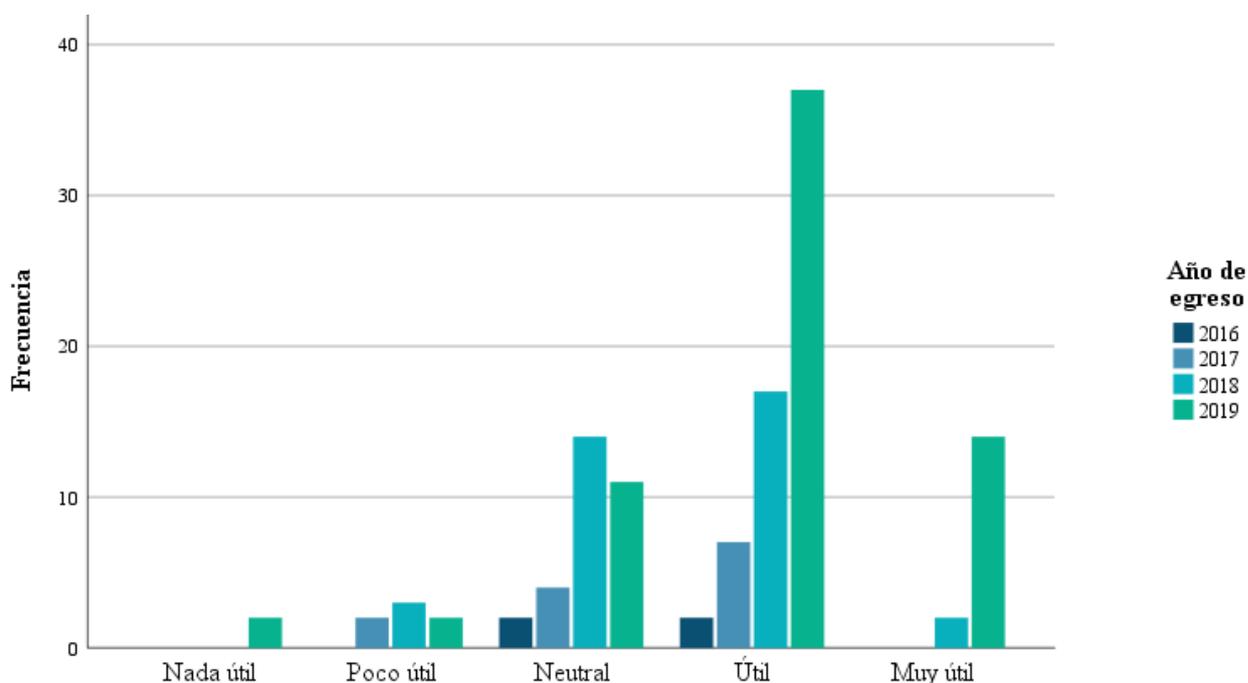
De acuerdo al año de egreso los datos más representativos con respecto a la utilidad de sus conocimientos en el campo profesional son los siguientes: en el año 2016 el 100% considera que fueron entre significativos y muy significativos, en el año 2017 el 38.5% les parece significativos, en el año 2018 el 52,8% piensan que son significativos, y en el año 2019 el 54.5% los egresados encuentran significativos los conocimientos adquiridos.

**Tabla N° 22**

*¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su habilidad investigativa?*

		Año de egreso				Total
		2016	2017	2018	2019	
Nada útil	Frecuencia	0	0	0	2	2
	% de contribución	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	1,7%
Poco útil	Frecuencia	0	2	3	2	7
	% de contribución	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	15,4%	8,3%	3,0%	5,9%
Neutral	Frecuencia	2	4	14	11	31
	% de contribución	6,5%	12,9%	45,2%	35,5%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	30,8%	38,9%	16,7%	26,1%
Útil	Frecuencia	2	7	17	37	63
	% de contribución	3,2%	11,1%	27,0%	58,7%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	53,8%	47,2%	56,1%	52,9%
Muy útil	Frecuencia	0	0	2	14	16
	% de contribución	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	5,6%	21,2%	13,4%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>119</b>
	<b>% de contribución</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



*Figura N° 10 - ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su habilidad investigativa?*

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla N°22 (Figura N°10) referida a la contribución en la habilidad investigativa en los egresados, el 52.9% de los encuestados considera que fue útil, el 26,1% no tiene una posición ni a favor ni en contra, el 13.4% lo encuentran muy útil, al 5.9% le resultó poco útil y el 1.7% considera que no le fue de utilidad.

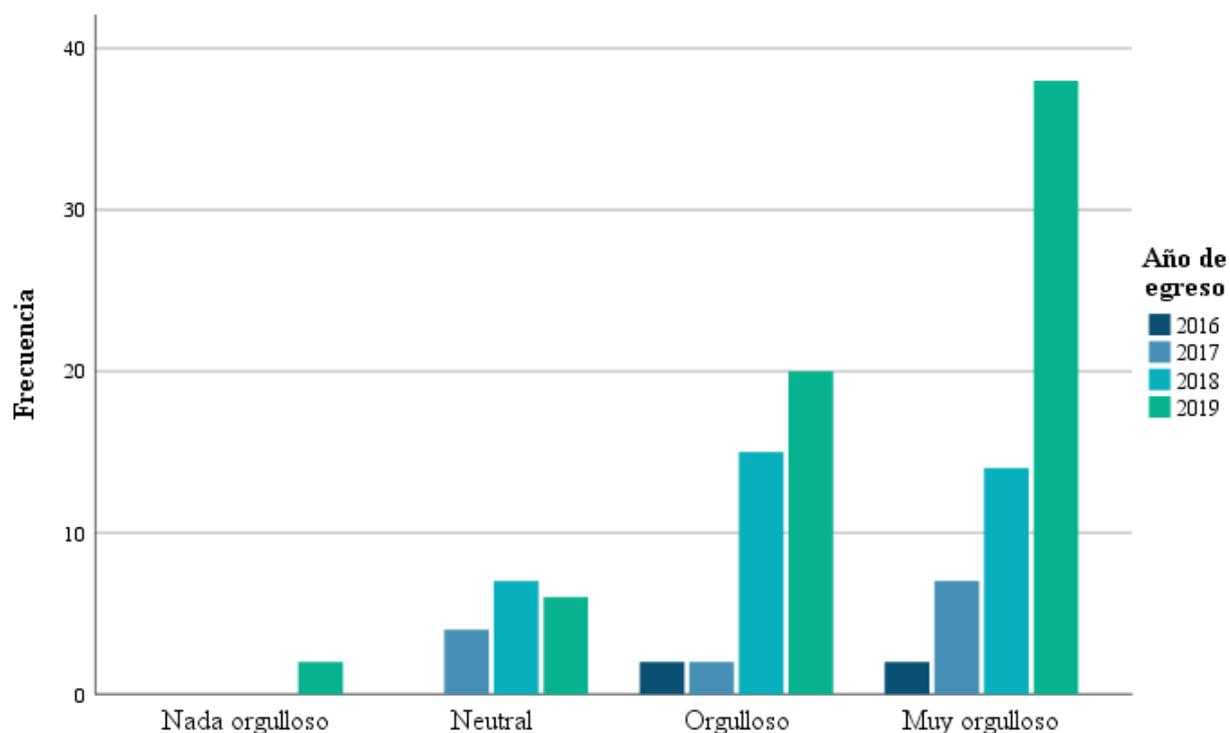
De acuerdo al año de egreso, los datos más representativos respecto a la contribución de la habilidad investigativa, muestran la siguiente proporción en cuanto a su percepción, 50% útil en el año 2016, 53.8% útil en el año 2017, 47.2% útil en el año 2018 y 56.1% útil en los egresados del año 2019.

**Tabla N° 23**

*¿Cuál es su nivel de compromiso con la Universidad? Respondiendo a: se siente identificado, se siente orgulloso de ser ex – alumno, comparte los valores de la universidad.*

		Año de egreso				Total
		2016	2017	2018	2019	
Nada orgulloso	Frecuencia	0	0	0	2	2
	% de orgullo	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	1,7%
Neutral	Frecuencia	0	4	7	6	17
	% de orgullo	0,0%	23,5%	41,2%	35,3%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	30,8%	19,4%	9,1%	14,3%
Orgulloso	Frecuencia	2	2	15	20	39
	% de orgullo	5,1%	5,1%	38,5%	51,3%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	15,4%	41,7%	30,3%	32,8%
Muy orgulloso	Frecuencia	2	7	14	38	61
	% de orgullo	3,3%	11,5%	23,0%	62,3%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	53,8%	38,9%	57,6%	51,3%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>119</b>
	<b>% de orgulloso</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



*Figura N°11 - ¿Cuál es su nivel de compromiso con la Universidad? Respondiendo a: se siente identificado, se siente orgulloso de ser ex – alumno, comparte los valores de la universidad.*

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla N°23 (Figura N°11), en la que se analiza el sentimiento de orgullo por ser exalumno de la Universidad La Salle, se muestra que el 51.3% de los encuestados se sienten muy orgullosos, el 32.8% de los egresados se sienten orgullosos, el 14.3% no tienen una opinión favorable ni desfavorable y el 1.7% no se siente nada orgulloso.

Así mismo los datos más resaltantes por año de egreso, son los siguientes: en el año 2016, el 100% de egresados se sienten entre orgullosos y muy orgullosos, en el año 2017, el 53.8% de egresados se sienten muy orgullosos, en el año 2018, el 41.7% de egresados se sienten orgullosos y en el año 2019, el 57.6% de egresados se sienten muy orgullosos.

Tabla N° 24

¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su capacidad de trabajo en equipo?

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Neutral	Frecuencia	6	4	10
	% de contribución	60,0%	40,0%	100,0%
	% en sexo	9,2%	7,4%	8,4%
Útil	Frecuencia	30	32	62
	% de contribución	48,4%	51,6%	100,0%
	% en sexo	46,2%	59,3%	52,1%
Muy útil	Frecuencia	29	18	47
	% de contribución	61,7%	38,3%	100,0%
	% en sexo	44,6%	33,3%	39,5%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>65</b>	<b>54</b>	<b>119</b>
	<b>% de contribución</b>	<b>54,6%</b>	<b>45,4%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% en sexo</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

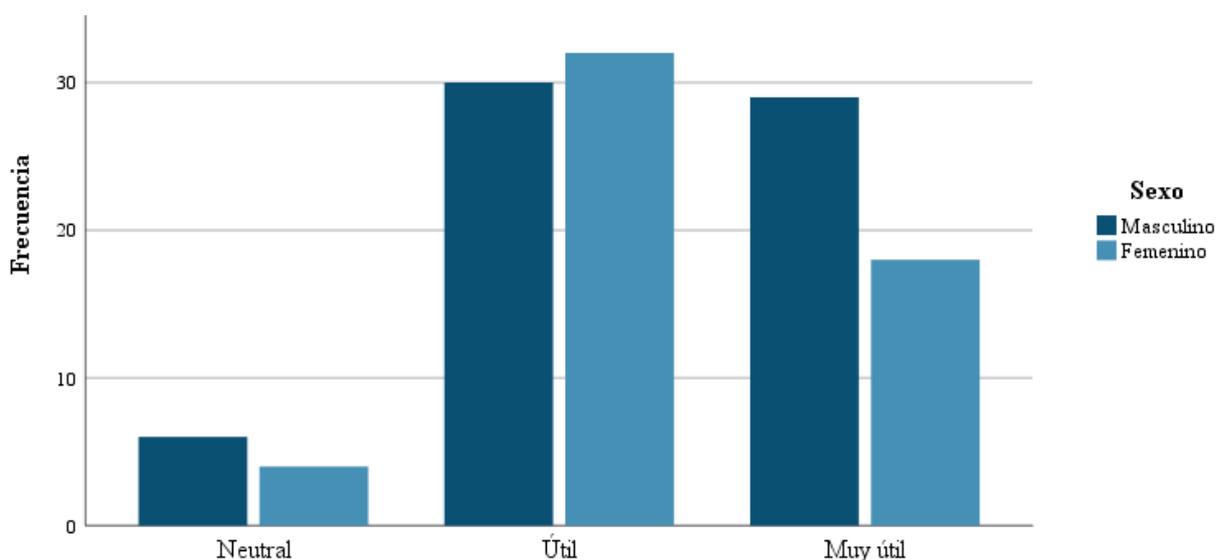


Figura N°12 - ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su capacidad de trabajo en equipo?

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°24 (Figura N°12), el 52.1% corresponde a los egresados que consideran que la contribución a su capacidad de trabajo en equipo por parte de la Universidad La Salle resultó útil, el 39,5% considera que fue muy útil y el 8,4% no tiene una opinión ni a favor ni en contra.

Así mismo se destaca que los encuestados que consideran muy útil la contribución a su capacidad de trabajo en equipo, representan el 61.7% del sexo masculino y 38,3% del sexo femenino.

Tabla N° 25

¿Volvería a elegir la Universidad La Salle?

		Año de egreso				Total
		2016	2017	2018	2019	
No	Frecuencia	0	2	7	6	15
	% de elección	0,0%	13,3%	46,7%	40,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	15,4%	19,4%	9,1%	12,6%
Si	Frecuencia	4	11	29	60	104
	% de elección	3,8%	10,6%	27,9%	57,7%	100,0%
	% por año de egreso	100,0%	84,6%	80,6%	90,9%	87,4%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>119</b>
	<b>% de elección</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

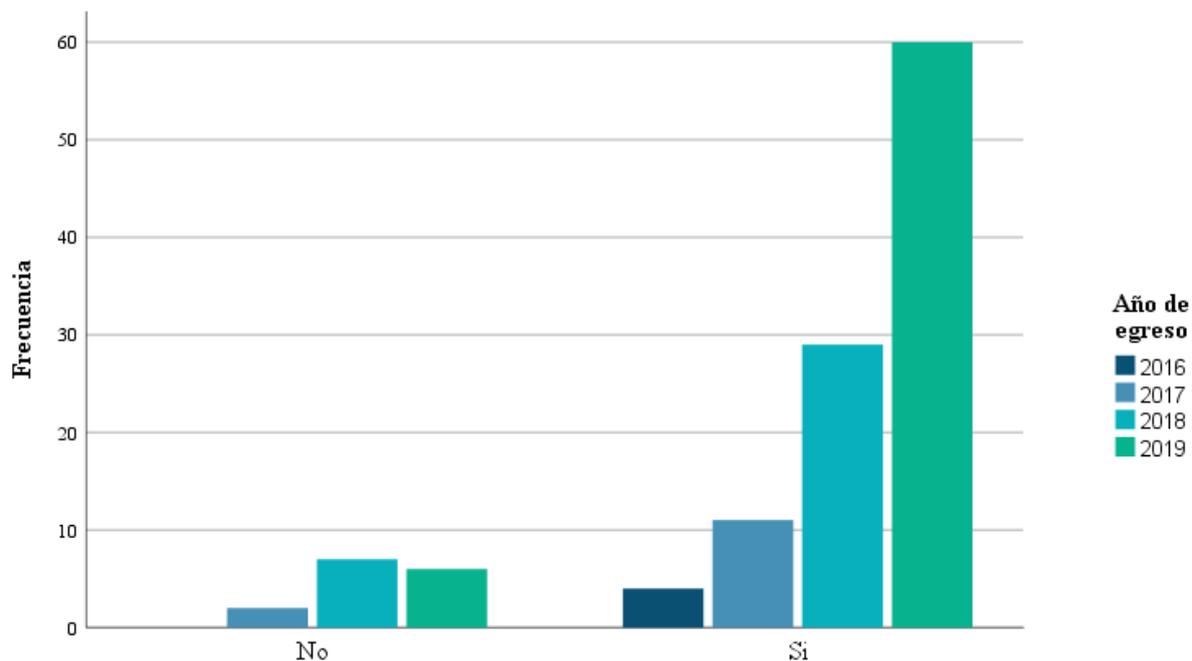


Figura N°13 - ¿Volvería a elegir la Universidad La Salle?

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°25 (Figura N°13), en la que se realiza el análisis de elección reiterada de los estudiantes para volver a elegir la Universidad La Salle, el 87.4% de los encuestados sí volvería a elegir la universidad, mientras el 12.6% no volvería a elegir dicha institución como centro de estudios.

Así mismo, con respecto a cada año de egreso una gran mayoría de los egresados volvería a elegir la universidad la Salle para formarse profesionalmente, de acuerdo a las siguientes proporciones, 100%, 84.6%, 80.6% y 90.9% para los años 2016, 2017, 2018, 2019 respectivamente.

Tabla N° 26

¿Qué tan probable es que recomiende la universidad a otras personas?

		Año de egreso				Total
		2016	2017	2018	2019	
Poco probable	Frecuencia	0	0	2	0	2
	% de recomendación	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	1,7%
Neutral	Frecuencia	0	2	12	10	24
	% de recomendación	0,0%	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	15,4%	33,3%	15,2%	20,2%
Probable	Frecuencia	2	4	14	35	55
	% de recomendación	3,6%	7,3%	25,5%	63,6%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	30,8%	38,9%	53,0%	46,2%
Muy probable	Frecuencia	2	7	8	21	38
	% de recomendación	5,3%	18,4%	21,1%	55,3%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	53,8%	22,2%	31,8%	31,9%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>119</b>
	<b>% de recomendación</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

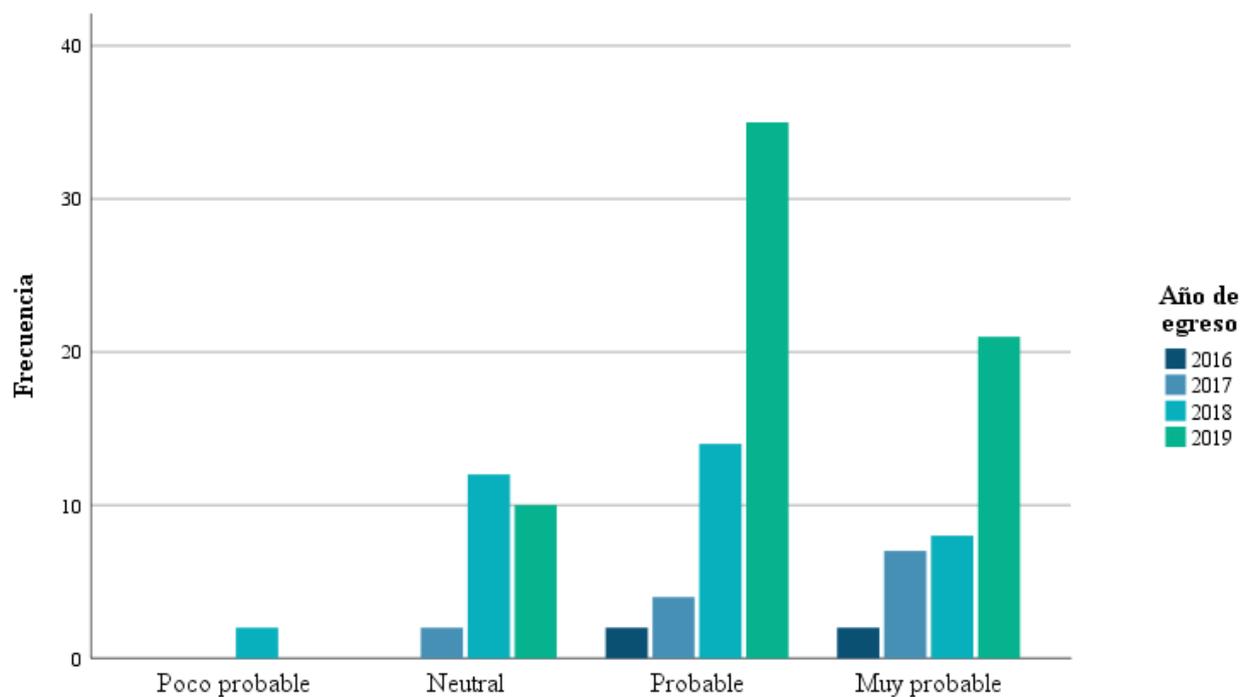


Figura N°14 - ¿Qué tan probable es que recomiende la universidad a otras personas?

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°26 (Figura N°14), referente la probabilidad de recomendar la Universidad La Salle como centro de estudio a otras personas, se muestra que, el 46.2% la recomendaría con probabilidad, el 31.9% la recomendaría muy probablemente, el 20.2% mantiene una posición neutral, y el 1.7% considera muy poco probable la recomendación de la Universidad La Salle a su entorno inmediato.

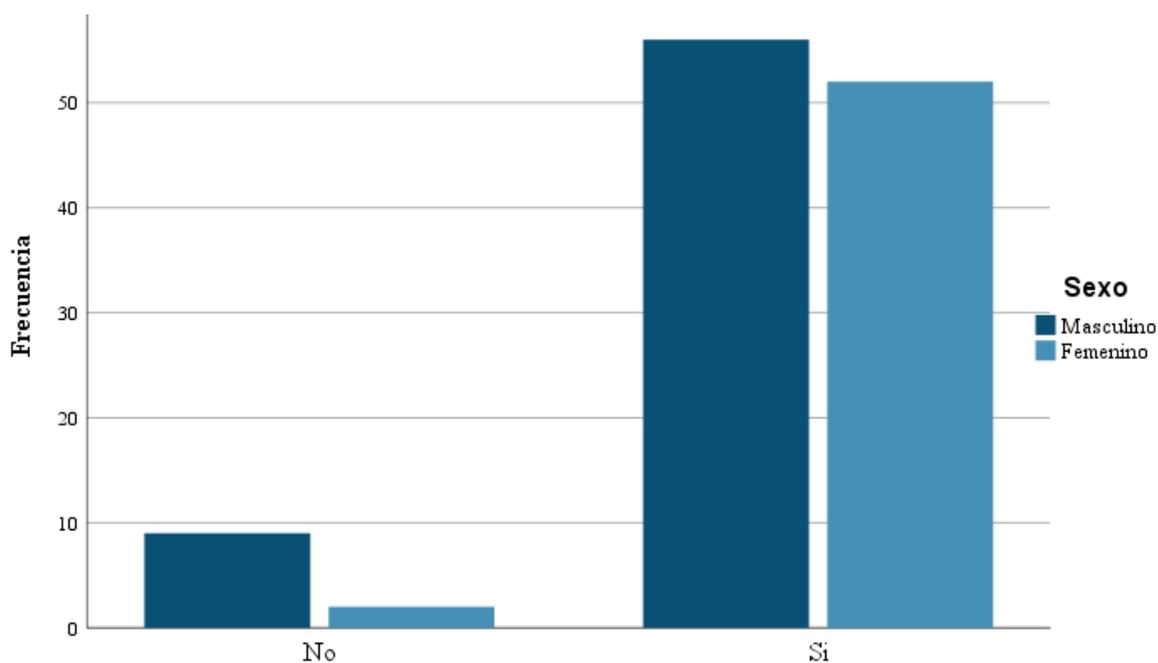
De acuerdo al estudio por año de egreso, los resultados más resaltantes con los siguientes, el 50% de los egresados del 2016 la recomendaría muy probablemente, el 53.8% de los egresados del 2017 la recomendaría muy probablemente, el 38.9% de los egresados del 2018 la recomendaría probablemente y el 53% de los egresados del año 2019 la recomendaría probablemente.

**Tabla N° 27**

*¿Desarrolló estando en la Universidad alguna relación personal positiva para su desempeño profesional?*

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
No	Frecuencia	9	2	11
	% de desarrollo de relaciones personales	81,8%	18,2%	100,0%
	% en sexo	13,8%	3,7%	9,2%
Si	Frecuencia	56	52	108
	% de desarrollo de relaciones personales	51,9%	48,1%	100,0%
	% en sexo	86,2%	96,3%	90,8%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>65</b>	<b>54</b>	<b>119</b>
	<b>% de desarrollo de relaciones personales</b>	<b>54,6%</b>	<b>45,4%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% en sexo</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



*Figura N°15 - ¿Desarrolló estando en la Universidad alguna relación personal positiva para su desempeño profesional?*

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla N°27 (Figura N°15), referente al desarrollo de relaciones personales favorables para su desempeño profesional, 90.8% de los encuestados lo hicieron favorablemente, mientras el 9.2% restante no desarrollaron relaciones significativas para su desempeño laboral.

Del mismo modo, se determina que de quienes desarrollaron relaciones significativas que contribuyeron favorablemente a su desempeño laboral, el 51.9% pertenecen al sexo masculino, mientras 48.1% corresponden al sexo femenino.

**Tabla N° 28**

*¿Con quién desarrolló dicha relación profesional?*

		Respuestas		Encuestados	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Personas con las que se relacionó	Compañeros	94	35,7%	94	79,0%
	Docentes	91	34,6%	91	76,5%
	Autoridades	41	15,6%	41	34,5%
	Colaboradores	9	3,4%	9	7,6%
	Administrativos	28	10,6%	28	23,5%
<b>Total</b>		<b>263</b>	<b>100,0%</b>	<b>119</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla N°28 en relación con la tabla N°13 referida a las personas con las que los egresados desarrollaron relaciones profesionales positivas, se puede observar que el 79% fueron desarrolladas con compañeros, el 76,5% fueron desarrolladas con docentes, el 34,5% fueron desarrolladas con autoridades, el 23,5% con administrativos y finalmente el 7,6% con colaboradores.

Tabla N°29

*¿Estaría dispuesto a colaborar con la Universidad de presentarse la oportunidad en un futuro?*

		Año de egreso				Total
		2016	2017	2018	2019	
Nada dispuesto	Frecuencia	0	0	0	2	2
	% de viabilidad	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	1,7%
Neutral	Frecuencia	0	0	6	6	12
	% de viabilidad	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	16,7%	9,1%	10,1%
Dispuesto	Frecuencia	2	4	14	18	38
	% de viabilidad	5,3%	10,5%	36,8%	47,4%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	30,8%	38,9%	27,3%	31,9%
Muy dispuesto	Frecuencia	2	9	16	40	67
	% de viabilidad	3,0%	13,4%	23,9%	59,7%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	69,2%	44,4%	60,6%	56,3%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>119</b>
	<b>% de viabilidad</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

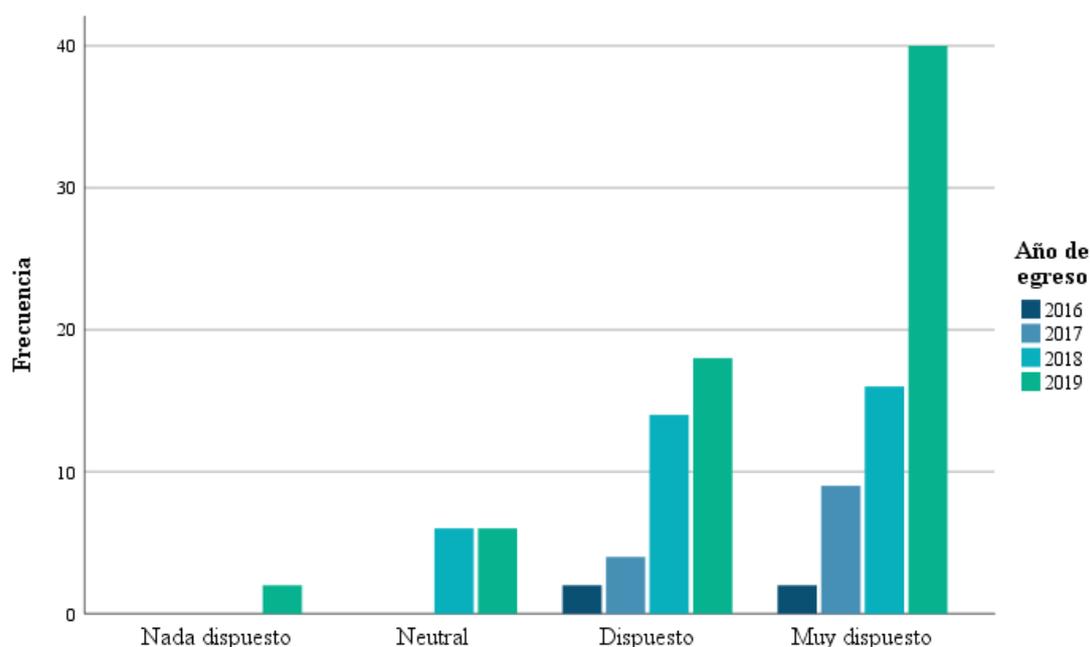


Figura N°16 - *¿Estaría dispuesto a colaborar con la Universidad de presentarse la oportunidad en un futuro?*

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°29 (Figura N° 16), referida a la viabilidad de trabajar para la Universidad La Salle, el 56.3% está muy dispuesto a volver a la universidad como colaborador, el 31.9% estaría dispuesto, el 10.1% tiene una posición neutral y el 1.7% no estaría dispuesto a laborar para la universidad.

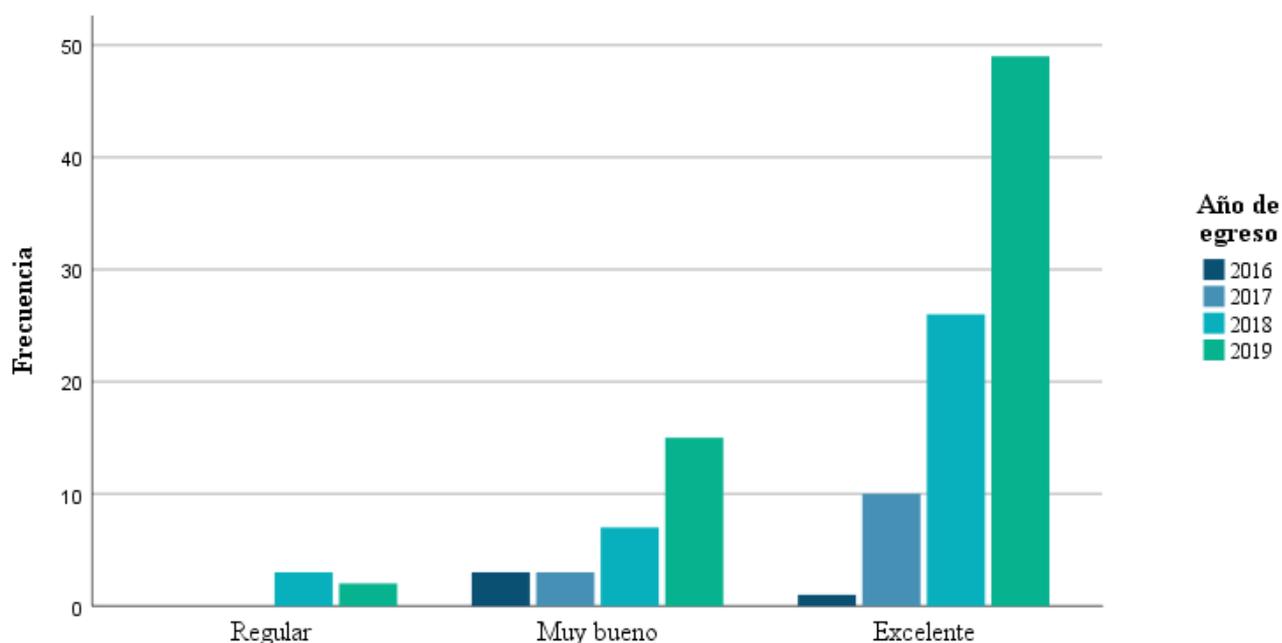
Así mismo, de acuerdo al año de egreso el 100% de encuestados del año 2016 estarían entre dispuestos y muy dispuestos a laborar para la Universidad La Salle, así como el año 2017, el 83.3% de egresados del año 2018 y el 87.9% de los egresados del año 2019 considerarían laborar para la Universidad La Salle de presentarse la oportunidad.

**Tabla N°30**

*Al buscar empleo, el hecho de egresar de la Universidad La Salle resultó:*

		Año de egreso				Total
		2016	2017	2018	2019	
Regular	Frecuencia	0	0	3	2	5
	% de ventajas	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	8,3%	3,0%	4,2%
Muy bueno	Frecuencia	3	3	7	15	28
	% de ventajas	10,7%	10,7%	25,0%	53,6%	100,0%
	% por año de egreso	75,0%	23,1%	19,4%	22,7%	23,5%
Excelente	Frecuencia	1	10	26	49	86
	% de ventajas	1,2%	11,6%	30,2%	57,0%	100,0%
	% por año de egreso	25,0%	76,9%	72,2%	74,2%	72,3%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>119</b>
	<b>% de ventajas</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



*Figura N°17 - Al buscar empleo, el hecho de egresar de la Universidad La Salle resultó:*

**Fuente:** Elaboración propia

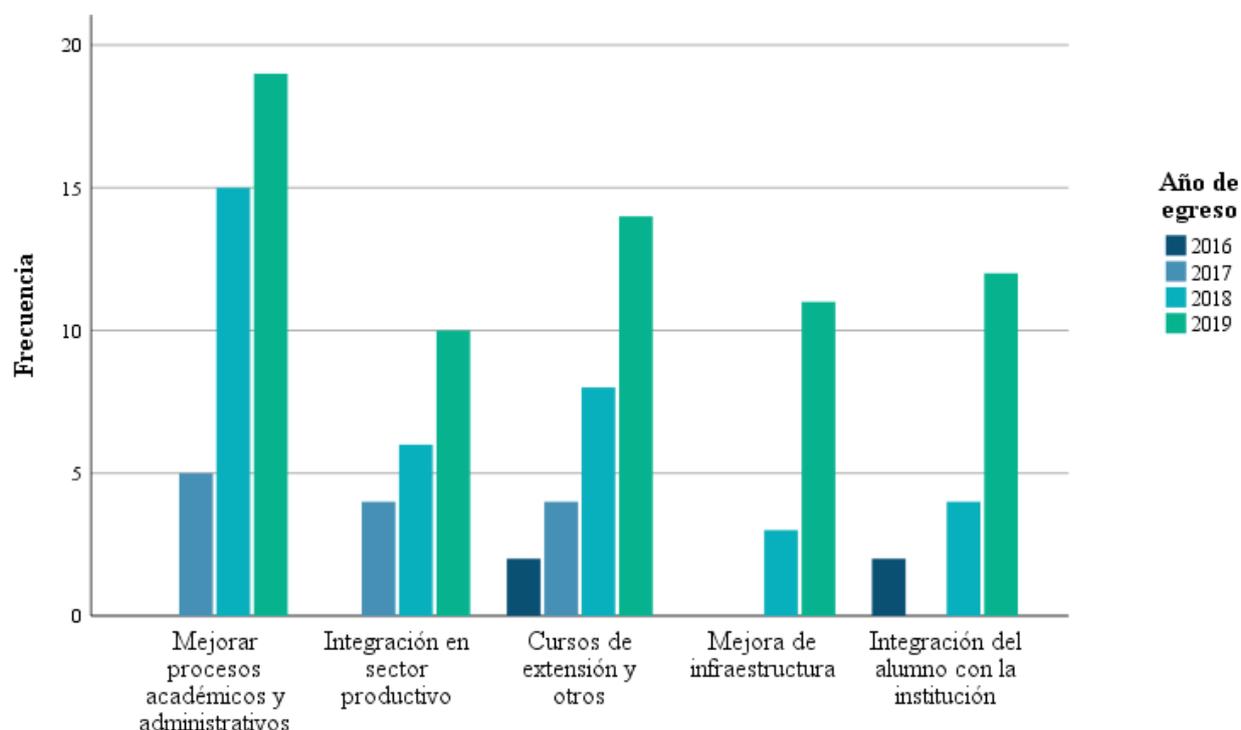
En la Tabla N°30 (Figura N° 17) referente a las ventajas que otorga ser egresado de la Universidad La Salle al momento de aplicar a ofertas laborales se obtuvo que el 72,3% de los egresados encuestados tienen la percepción que es una excelente ventaja, el 23.5% de los egresados consideran que es una muy buena ventaja, el 4.2% opina que es una ventaja regular en el mercado laboral actual.

**Tabla N°31**

*¿Cuál es su sugerencia para mejorar su experiencia en su paso por la Universidad?*

		Año de egreso				Total
		2016	2017	2018	2019	
Mejorar procesos académicos y administrativos	Frecuencia	0	5	15	19	39
	% de sugerencias	0,0%	12,8%	38,5%	48,7%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	38,5%	41,7%	28,8%	32,8%
Integración en sector productivo	Frecuencia	0	4	6	10	20
	% de sugerencias	0,0%	20,0%	30,0%	50,0%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	30,8%	16,7%	15,2%	16,8%
Cursos de extensión y otros	Frecuencia	2	4	8	14	28
	% de sugerencias	7,1%	14,3%	28,6%	50,0%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	30,8%	22,2%	21,2%	23,5%
Mejora de infraestructura	Frecuencia	0	0	3	11	14
	% de sugerencias	0,0%	0,0%	21,4%	78,6%	100,0%
	% por año de egreso	0,0%	0,0%	8,3%	16,7%	11,8%
Integración del alumno con la institución	Frecuencia	2	0	4	12	18
	% de sugerencias	11,1%	0,0%	22,2%	66,7%	100,0%
	% por año de egreso	50,0%	0,0%	11,1%	18,2%	15,1%
<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>119</b>
	<b>% de sugerencias</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>% por año de egreso</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



*Figura N°18 - ¿Cuál es su sugerencia para mejorar su experiencia en su paso por la Universidad?*

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla N°31 (Figura N°18) en el que se analizan las sugerencias para mejorar la experiencia estudiantil de los egresados, el 32,8% de los encuestados sostiene que el factor más importante es la mejora de los procesos académicos y administrativos, el 23.5% considera que el segundo factor más importante son los cursos de extensión y el tercero más importante es la integración con el sector productivo que representa el 16,8% de las opiniones de los encuestados.

De la misma forma, los factores que tienen un menor grado de impacto en los egresados son la integración del alumno con la institución con 15.1% y la mejora de infraestructura con 11.8%.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados analizados, dentro de las dimensiones, calidad de servicio, calidad de proceso productivo, investigación y desarrollo, cultura organizativa y fidelización, servicio post venta y estructura organizativa, se encontraron actitudes positivas con respecto a cada una de las ya mencionadas, por lo cual la hipótesis planteada se acepta, y se concluye que la reputación de la Universidad La Salle se ha desarrollado de forma positiva y son factores favorables y aptos que pueden servir para enfoques de ventaja competitiva.
- Los tres factores determinantes en la elección de la Universidad La Salle para estudiar la carrera de Administración y Negocios Internacionales son: (1) la existencia de la carrera profesional, (2) la reputación de la universidad y (3) los programas de internacionalización, de los cuales son beneficiarios los estudiantes, siendo estos factores diferenciadores importantes para su competitividad.

Así mismo, otros factores que contribuyen en menor medida a la elección de la Universidad La Salle son la pensión y la infraestructura, que, si bien no tienen un grado alto de impacto, son aspectos que deben ser tratados como importantes por ser requeridos para estrategias de expansión.

- En gran medida los egresados de la Universidad La Salle se encuentran satisfechos con los conocimientos adquiridos, el aprendizaje obtenido y las habilidades desarrolladas a lo largo de su carrera profesional, lo que les da una ventaja para competir en el mercado laboral.

Un importante porcentaje de los egresados pertenecientes a la muestra se encuentran trabajando, por otro lado, muchos de los que no están desarrollando una actividad laboral, se encuentran en proceso de titulación y de formación continua.

Los egresados mantienen que los programas extracurriculares y complementarios desarrollados en la carrera profesional les fueron útiles para el desarrollo y afianzamiento de sus conocimientos teóricos, así como su capacidad de gestión, liderazgo y comunicación.

- Los egresados sienten un alto grado de satisfacción con respecto a la formación humanista integral brindada por la universidad, siendo la base fundamental la fe, la fraternidad y el servicio, los cuales son pilares de la congregación lasallista.

Los valores son parte importante en la formación de los estudiantes y han contribuido efectivamente en el desenvolvimiento ético y moral de los egresados para una sociedad que requiere de profesionales con valores sólidos y una percepción justa en el ámbito profesional.

- En relación a los conocimientos adquiridos de los egresados en su periodo de formación, el impacto que tuvo la enseñanza recibida fue muy significativa y contribuyó a su desarrollo profesional. Por otro lado, la capacidad investigativa de los egresados tuvo una considerable contribución, lo cual los hace aptos para el desarrollo de investigaciones, poniendo en uso su capacidad analítica.
- Los egresados encuestados se sienten orgullosos de ser exalumnos de la Universidad La Salle, siendo muestra de ello, muchos volverían a elegir la institución como centro de formación y, así mismo, estarían dispuestos a laborar para la universidad, lo cual muestra un alto grado de identificación.

La satisfacción que sienten es considerable, es así que muchos de ellos recomendarían la universidad como centro de estudios superiores a conocidos de su red de contactos.

Han desarrollado relaciones interpersonales que les han sido favorables en su desempeño profesional, muchas de estas con compañeros, docentes y autoridades de la universidad, lo cual muestra la apertura en el desarrollo de competencias interpersonales que favorecen una formación integral de los estudiantes.

Finalmente, la capacidad de trabajo en equipo de los egresados es desarrollada efectivamente lo cual permite que estén preparados para la formación de habilidades colectivas en los equipos que pertenezcan los cuales contribuirán con el logro de objetivos profesionales e institucionales trazados y que irán desarrollando a lo largo de su vida.

- El hecho de ser egresado de la Universidad La Salle, proporciona una gran ventaja al momento de presentarse a ofertas de trabajo en el mercado laboral, reflejando que la calidad de profesionales que egresan es reconocida por empresas e instituciones.

Los egresados consideran que parte de la ventaja competitiva que genere la universidad debe fundamentarse en sus procesos académicos y administrativos, en el desarrollo de cursos de extensión con alto impacto en la formación complementaria de sus estudiantes y en la integración con el sector productivo, mejorando e innovando para conservarlos como factores que otorguen competitividad a la institución.

## RECOMENDACIONES

- Siendo positivas las actitudes de los egresados con respecto a las dimensiones: calidad de servicio, calidad de proceso productivo, investigación y desarrollo, cultura organizativa y fidelización, servicio post venta y estructura organizativa, se recomienda considerarlos para fortalecer los enfoques de ventaja competitiva para la Universidad La Salle.
- Estando la carrera de Administración y Negocios Internacionales orientada a la formación con un enfoque global, se recomienda incrementar el énfasis en acciones de comunicación para difundir su existencia en la mayor cantidad de público objetivo y así lograr un mayor posicionamiento de marca.

Así mismo, siendo la reputación de la universidad uno de los factores de elección, es necesario que se incorpore de manera intensiva dentro de los procesos de comunicación, los programas de internacionalización y el impacto que tiene en la formación profesional de los estudiantes.

- Se recomienda que la formación académica se siga desarrollando, analizando la malla curricular de acuerdo a la demanda del mercado laboral para que continúe siendo una ventaja para los egresados, así mismo, que se incorporen componentes tecnológicos para la mejor adaptación a la tendencia en los negocios internacionales para comercialización y abastecimiento.

Es importante continuar y mejorar los programas extracurriculares y programas complementarios con fin de complementar los conocimientos teóricos de los estudiantes con experiencias de personas expertas y especialistas en rubros específicos para seguir logrando una correcta inserción en el mercado laboral de los egresados.

- Se recomienda la continuidad de actividades que refuercen el comportamiento ético y humanista con base en la fe, la fraternidad y el servicio característica de la congregación lasallista, para afianzar como parte de la cultura organizacional, la formación buenas personas y buenos profesionales que promuevan el desarrollo profesional con valores, conciencia colectiva y respeto.

Se recomienda que los estándares de enseñanza sigan mejorando y que continúen siendo establecidos de acuerdo a la demanda del mercado laboral, así mismo conservar el enfoque tecnológico e incentivar el acercamiento al uso de nuevas tecnologías en el campo profesional, por otra parte, es importante continuar con programas complementarios que promuevan la investigación y el desarrollo de habilidades investigativas.

- Se recomienda mejorar continuamente los programas de fidelización de los estudiantes para lograr un nivel de satisfacción más alto que permita incrementar el nivel de orgullo que sienten los egresados por la universidad y que a su vez, la sigan recomendando a su red de contactos.

Se recomienda que se continúe el diseño horizontal en el que se logra la integración de trabajadores de la universidad con los estudiantes lo cual incentiva el trabajo en equipo y la generación de confianza entre los miembros de la organización.

- Existiendo varios elementos diferenciadores que contribuyen a la formación de ventajas competitivas de la universidad, es necesario que se sigan desarrollando actividades de mejora continua que permitan el escalamiento de la buena reputación que tiene la universidad, que a su vez, respalda a los egresados en el mercado laboral, por lo que se recomienda continuar con el desarrollo y mejora de procesos académicos y administrativos, diversificación de cursos de extensión con alto impacto en la formación

complementaria y ampliar la integración con el sector productivo que les permita tener una óptima inserción laboral.

- Debido a la situación de la pandemia-COVID19 las universidades han tenido que replantear su modelo educativo de enseñanza pasando a una modalidad completamente virtual, es en este contexto que sería importante poder ampliar el presente estudio de investigación considerando las nuevas variables que generan estos cambios.

## REFERENCIAS

Aaker, David (1996). Construir marcas poderosas. Barcelona: Gestión.

Aguilar, J. (2003). La gestión del cambio, Ariel.

Adriazola, Idme, Rivera y Ruiz (2014). La Influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el Comportamiento de Compra de Revistas de los Consumidores de 18 a 75 años de la Ciudad de Arequipa. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Aguilar y Vázquez (2003). Propuesta de implantación del marketing viral como alternativa de campaña publicitaria aplicada en el despacho de seguros AERO, S. C. Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Metodología de investigación

Camacho (2015). Las normas de Responsabilidad Social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas.

Caruana (1997). Corporate reputation: concept and measurement. Journal of Product & Brand Management

Carreras, Alloza, Carreras. (2013). Reputación Corporativa: LID.

Concepto de reputación. Definición en DeConceptos.com

Costa (2004). La imagen de marca. Un fenómeno social.E-encuesta.com. Recuperado en: [https://www.encuesta.com/r/gikGvai2bbzIx8hrZfwrjw/encuesta\\_imagen\\_marca](https://www.encuesta.com/r/gikGvai2bbzIx8hrZfwrjw/encuesta_imagen_marca)

Esparza, Guerra, León y Ucañán (2013). La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de revistas de los consumidores varones de la ciudad de Lima Metropolitana entre 18 y 24 años. Pontificia Universidad Católica del Perú.

David F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica* México DF. Mexico.

Fernández y Reynoso (2010). *Efectos que produjo el coaching ejecutivo en los directivos de alto nivel*. Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla.

Ferruz González S. (2016). *Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta*. España

Foro de Reputación Corporativa (2011). *Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales*. Centro de Conocimiento sobre Reputación Corporativa.

Haldane, J., Naval, C., Younger, R., Lostao P. & R., Simpson, L. (2015). *Reputación de Universidades*.

Hannington (2004). *Como medir y gestionar la reputación de su empresa*.

Kapferer, Jean (1992). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto.

Martín de Castro, G. (2004). *Análisis Estratégico de la Reputación Empresarial. Un Enfoque desde la Teoría de Recursos y Capacidades*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Martín de Castro, G; Navas López, J. (2006). *La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles*. Madrid, España.

Martin de Castro (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Madrid, España.

Martínez León, I; Olmedo Cifuentes, I (2009). *La medición de la reputación empresarial problemática y propuesta*. Cartagena, Colombia.

Martínez León, I; Olmedo Cifuentes, I (2008). *Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial*. Cartagena, Colombia.

- Mora, J. M; Haldane, J; Naval, C; Younger, R; Lostao, P; Simpson, L; & Rodríguez, J. C. (2015). Reputación de universidades. Ediciones Universidad de Navarra.
- Ostberg, Jacob (2007). Identidad, cultura e imagen corporativa.
- Pérez, A; Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. Vizcaya, España.
- Susaeta, Pin, Belizón (2008). Documento de investigación. Factores determinantes de la reputación del CEO. Un análisis sectorial entre las principales empresas españolas. España.
- Toro, Juan (2009). La marca y sus circunstancias. Vademécum de brand management. Barcelona, Deusto.
- Toro, J. A. O., & Correa, D. R. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC.
- Torres (2016). Aplicación de la Norma ISO 26000 de responsabilidad social interna en la empresa contratista minera S.A. PUCP.
- Villafañe, Justo. (2004). La Buena Reputación. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, Justo (2005): La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Madrid: Pirámide.

## ANEXOS

### ANEXO A - Instrumento para el estudio de la reputación y la obtención de una ventaja competitiva

**UNIVERSIDAD LA SALLE**

#### ENCUESTA PARA EGRESADOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Estimados egresados:

Se está desarrollando una investigación orientada a conocer sus opiniones acerca de la percepción que tienen de la Universidad en base a su experiencia. Al respecto, creemos que los resultados de este estudio podrían ser un valioso recurso para la obtención de una propuesta en base a las ventajas competitivas identificadas.

Estaremos muy agradecidos de que conteste a cada una de las preguntas de este cuestionario.

Muchas gracias por su cooperación

A continuación, tenemos una pequeña definición de reputación para ponernos en contacto con el tema y la encuesta sea desarrollada con mayor efectividad.

*“Percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado, así como en su proyección futura, que describe la admiración que despierta entre sus constituyentes en comparación con otras empresas rivales” (Fombrum, 1996: 72).*

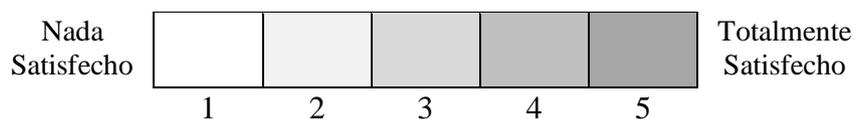
***Charles Fombrum, New York University y creador del Reputation Institute (RI).***

#### Datos de identificación y cuestiones generales

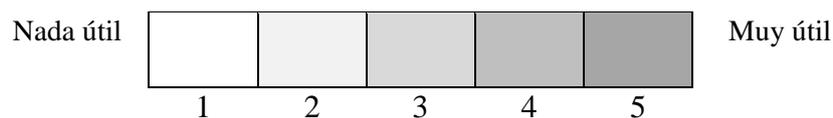
Por favor marque con una “X” de acuerdo a lo que solicite la pregunta.

- |  |                                   |   |
|--|-----------------------------------|---|
| <b>1. Sexo:</b><br><input type="checkbox"/> Masculino<br><input type="checkbox"/> Femenino | <b>2. Edad (en años)</b><br>_____ | <b>3. Año de</b><br>Ingreso: _____<br>Egreso: _____ |
|--|-----------------------------------|---|

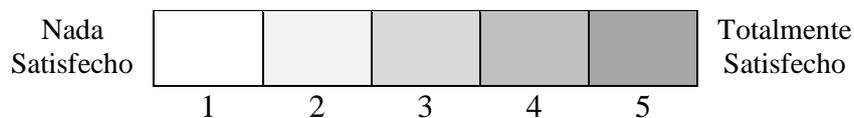
4. ¿Cuáles son los factores que lo llevaron a escoger la Universidad La Salle como su centro de estudios? Puede marcar más de una opción
- a)  Carrera profesional
  - b)  Malla curricular
  - c)  Infraestructura
  - d)  Pensión
  - e)  Reputación de marca
  - f)  Programas de Internacionalización
5. ¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación profesional desarrollada en su carrera? Siendo 1 de un reconocimiento nulo y 5 de un reconocimiento muy alto.



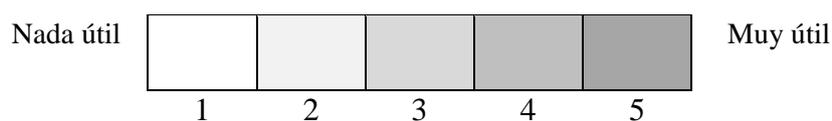
6. ¿Actualmente se encuentra trabajando?
- Si
  - No
7. Las actividades extracurriculares y los programas de formación adicional resultaron para usted:



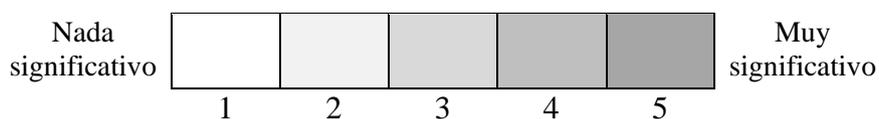
8. ¿Cuál es su nivel de percepción de acuerdo con la formación humanista? Haciendo referencia a la instrucción en valores éticos y morales y el fortalecimiento integral como persona.



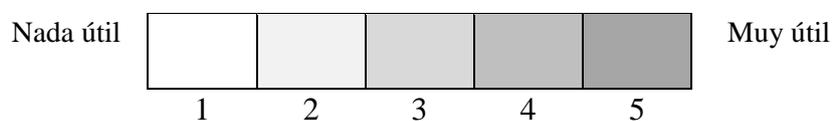
9. ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su fortalecimiento de valores?



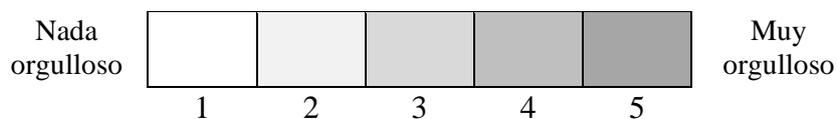
10. ¿Los conocimientos adquiridos resultaron significativos para el desarrollo de sus funciones y tareas profesionales?



11. ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su habilidad investigativa?



12. ¿Cuál es su nivel de compromiso con la Universidad? Respondiendo a: se siente identificado, se siente orgulloso de ser ex – alumno, comparte los valores de la universidad.



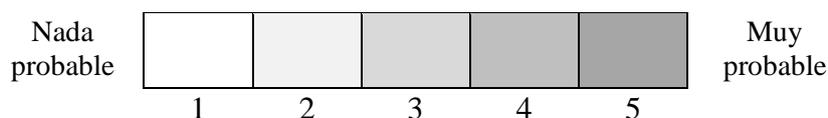
13. ¿En qué medida su paso por la Universidad La Salle ha contribuido en su capacidad de trabajo en equipo?



¿Volvería a elegir la Universidad La Salle?

- Sí  
 No

14. ¿Qué tan probable es que recomiende la universidad a otras personas?



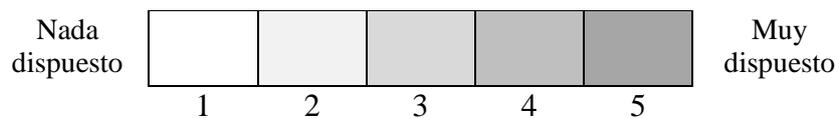
15. ¿Desarrolló estando en la Universidad alguna relación personal positiva para su desempeño profesional?

- Sí  
 No

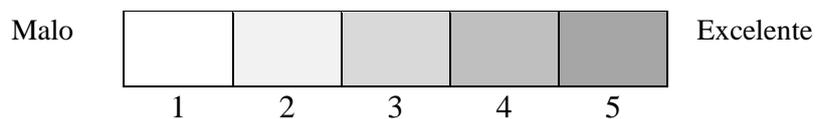
16. ¿Con quién desarrolló dicha relación profesional? De ser el caso, marque más de una opción.

- Compañeros  
 Docentes  
 Autoridades  
 Colaboradores  
 Administrativos

17. ¿Estaría dispuesto a colaborar con la Universidad de presentarse la oportunidad en un futuro? En proyectos de investigación, como jefe de prácticas, como docente, etc.



18. Al buscar empleo, el hecho de egresar de la Universidad La Salle resultó:



19. ¿Cuál es su sugerencia para mejorar su experiencia en su paso por la Universidad?

---

**¡GRACIAS!**

## ANEXO B – Matriz de consistencia

"ESTUDIO DEREPUTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE, PARA LA OBTENCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, AÑO 2020"																	
HECHO	PROBLEMA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	EV1	EV2	EV3	INDICADOR		ÍNDICE		TÉCNICA	INSTRUMENTO	
											CUALITATIVO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO			
MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE	Reputación de la Universidad La Salle para plantear el enfoque de una ventaja competitiva	¿Cuál es la reputación de la Universidad La Salle y cómo afecta en la obtención de una ventaja competitiva?	¿Cuáles son los factores que llevaron a los egresados a escoger como centro de estudios la Universidad La Salle?	Medir la reputación de la Universidad La Salle para la obtención de una ventaja competitiva	Describir los factores que llevaron a los egresados a escoger como centro de estudios la Universidad La Salle	Dado que actualmente la Universidad La Salle cuenta con un grado positivo de reputación en el mercado local, es probable que los factores que la conforman se puedan utilizar para la obtención de una ventaja competitiva.	Reputación	Reputación externa de egresados	Reputación de la empresa	Opiniones	Percepciones	Calidad del servicio		Formación profesional	Encuesta	Cuestionario	
			¿Cuál es la percepción de los egresados en cuanto a su formación profesional?		Determinar la percepción de los egresados con respecto a su formación profesional (conocimientos para el mercado laboral).							Reputación del producto o servicio		Calidad del proceso productivo			Situación laboral
			¿Cuál es la percepción de los egresados en cuanto a su formación humanista?		Determinar la percepción de los egresados de acuerdo con su formación humanista (formación en valores y fortalecimiento o integral como persona)									Actitudes			Formación complementaria
			¿Cuál es la percepción de los egresados en cuanto a la calidad de enseñanza por parte de los docentes?		Determinar la percepción de los egresados en base a la calidad de enseñanza (calidad docente)									Emociones			Formación Humanista
											Creencias	Reputación asociada a la cultura organizativa	Formación en valores				
											Experiencias	Investigación y Desarrollo	Utilidad de los conocimientos	Encuesta	Cuestionario		
												Cultura organizativa y fidelización	Orgullo por ser egresado	Encuesta	Cuestionario		
												Servicio post venta	Elección como centro de estudio				
												Estructura organizativa	Recomendación de la universidad	Encuesta	Cuestionario		
													Desarrollo de relaciones				
													Colaborar en la institución				
													Ventajas de ser egresado				
							VARIABLE DEPENDIENTE	EV1	EV2	EV3	INDICADOR		ÍNDICE		TÉCNICA	INSTRUMENTO	
											CUALITATIVO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO			

		¿Cuál es el grado de fidelización de los egresados con la Universidad La Salle?	Determinar el grado de fidelización de egresados con la Universidad La Salle		Ventajas competitivas	Ventaja y posicionamiento o diferente en relación a la competencia	Enfoques de ventaja competitiva	Liderazgo en costos Diferenciación Enfoque	Precios competitivos Factores diferenciadores Nichos de mercado		Enfoque competitivo de precio Enfoque competitivo de diferenciación Enfoque competitivo en nichos de mercado	Ficha de recolección de datos	Análisis documental
		¿Qué acciones de gestión de reputación debe realizar la Universidad La Salle para la obtención de una ventaja competitiva?	Identificar acciones de gestión de la reputación de la Universidad La Salle para la obtención de una ventaja competitiva										

FUENTE: Investigación, Estado de arte, libros y recursos web.

## ANEXO C – Artículo Tiempo de ser

### TIEMPO DE SER

**Dr. J Miguel Solano Morales, Gerente General de Merco en Perú**

El 30 de abril Merco presentó su webinar el Efecto de Covid-19 en la Reputación de las Empresas Iberoamericanas, donde se detallaron los principales Insights de nuestra investigación realizada a los Dircom o directores de comunicación de las empresas en América Latina, España y Portugal. Entre las principales conclusiones y recomendaciones tenemos:

1. La situación actual es una Oportunidad para incrementar la Reputación Corporativa de las Empresas. (Más de 2/3 de los encuestados opinó que puede beneficiar o dañar significativamente la Reputación Corporativa y el Valor de la Empresa)
2. Como primera acción debemos preservar el trabajo de nuestros colaboradores y ayudar a nuestros clientes pensando en la Sostenibilidad de nuestra empresa y no solo en la situación actual. (65% de los encuestados)
3. Debemos actuar con medidas responsables, pensando en todos nuestros stakeholders y no solo en los accionistas. (60% de los encuestados)
4. Nuestro enfoque debe ser estratégico, maximizando valor sobre las ganancias, pensando a largo plazo más que a corto.
5. Debemos fidelizar a nuestros clientes internos y externos para asegurarnos su compromiso, ahora y en el futuro.

El 65% de los Dircom manifestó que debemos centrarnos mayoritariamente en la Comunicación Corporativa sin dar un protagonismo al actual CEO.

El 63% de los encargados de la comunicación de sus empresas indicaron que desde el punto de vista estratégico las líneas de acción recomendadas para construir el futuro son:

- Demostrar el valor de las compañías como agentes sociales en el momento actual.
- Innovar para transformar/adecuar la organización ante los cambios que vendrán.

Es tiempo de la solidaridad, es tiempo de compartir, es tiempo de la acción. La Reputación Corporativa a diferencia de la Imagen tiene una alta dosis de Realidad, no caigamos en la inacción, en el desánimo, no tomemos decisiones cortoplacistas pensando sólo en las ganancias de la empresa vía reducción de costos, escuchemos a todos nuestros Stakeholders y dentro de ellos a nuestros Clientes Internos o Colaboradores y a los Clientes Externos quienes compran nuestros productos y/o servicios, no por no querer ver y escuchar la realidad está deja de existir.

Cuidemos nuestro capital más valioso que es el Capital Humano y no lo veamos solo como un simple costo fijo al que hay que disminuir, es tiempo de aplicar la Misión, Visión y Valores de su empresa, es tiempo de la empatía, ...,es tiempo de Ser.

<https://gestion.pe/tendencias/la-reputacion-de-las-empresas-en-tiempos-de-covid-19-noticia/>  
[www.merco.info/pe/](http://www.merco.info/pe/)

## ANEXO D - Marco institucional

### San Juan Bautista De La Salle

*Fundador del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, Patrono de los Educadores Cristianos.*

La historia de Juan Bautista de La Salle data de hace 300 años, primogénito perteneciente a una familia acomodada que vivía en Francia, nacido en Reims, recibió la tonsura a la edad de 11 años donde fue nombrado canónigo de la Catedral de Reims a los 16 años.

Luego de la muerte de sus padres, tuvo que encargarse de la administración de los bienes familiares, pero, al finalizar sus estudios de teología, fue ordenado sacerdote en el año 1678. Luego de dos años, obtuvo el título de doctor en teología, en ese periodo intentó comprometerse con un grupo de jóvenes poco instruidos y de comportamiento rudo, con el fin de fundar escuelas para niños de escasos recursos.

En esa época, la gran mayoría de la población vivía en condiciones de extrema pobreza, sólo algunas familias vivían con lujos: los campesinos solían vivir en aldeas y los trabajadores en las ciudades, la educación era un privilegio, ya que era un número reducido las familias que podían enviar a sus hijos a la escuela, quedando los niños con pocas posibilidades de para su desarrollo futuro.

Conmovido por esta situación de todas las personas pobres que parecían estar muy lejos de la salvación, tomó la decisión de poner sus talentos a disposición y al servicio a los esos niños, abandonados a sí mismos y sin educación.

Para lograr su propósito más eficazmente, abandonó la casa de su familia y fue a vivir con los maestros, renunció a su canojía y su fortuna para luego organizar la comunidad que hoy en día es conocida como Hermanos de las Escuelas Cristianas.

Luego de la fundación de su escuela, encontró oposición por parte de las autoridades eclesiásticas que se rehusaban a la creación de una nueva forma de vida religiosa, constituida por una comunidad de laicos consagrados ocupándose de las escuelas.

Los estamentos educativos que planteó resultaron ser perturbadores en aquel tiempo por sus métodos innovadores y su deseo de ofrecerlos gratuitamente.

A pesar de todo, San Juan Bautista y sus hermanos lograron la creación de una red de escuelas cristianas de calidad, caracterizadas por el uso de la lengua propia del lugar, los alumnos eran agrupados y reunidos por niveles y resultados, así mismo, la formación religiosa se basaba en temas originales que eran preparados por maestros de vocación religiosa y misionera.

Además de La Salle, también propuso programas para formar maestros seculares, realización de cursos dominicales para jóvenes que trabajaban y una de las primeras instituciones que buscaba la reinserción de delincuentes en la sociedad.

Luego de una vida extenuante, llena de austeridades y cargada de trabajos, falleció en San Yon, cerca de Rouen, en el año 1719, a sólo unas semanas de cumplir 68 años de edad.

Juan Bautista de La Salle fue pionero en organizar centros dedicados a la formación de maestros, escuelas de aprendizaje para delincuentes escuelas técnicas, escuelas secundarias de idiomas modernos, artes y ciencias. Con el paso del tiempo, su obra se extendió rápidamente a lo largo de Francia, llegando a tener alcance mundial incluso después de su muerte.

En el año 1900, Juan Bautista de La Salle fue declarado Santo por la iglesia católica. En 1950, a causa de sus obras realizadas en vida y escritos inspiradores, recibió el título de Santo Patrono de las personas que trabajan en educación. Mostrando cómo se debe enseñar y tratar a los jóvenes, cómo hacerle frente a las debilidades y deficiencias con compasión, enseñando a las personas a ayudar, curar y fortalecer, logrando que, bajo esos principios al día de hoy, las escuelas lasallistas existan en más de 70 países alrededor del mundo.

#### **a. La Salle en el Perú y su santo fundador**

##### **Reseña de la llegada de los Hermanos al Perú**

En el mes de julio de 1920 cuando el Hermano Asistente Vivantien Aimé de Ecuador, llegó a Lima como parte de una ruta que comprendía varios países, dentro de los cuales estaban Bolivia, Chile, Argentina y Brasil. En su estadía por la capital peruana, recibió la visita del Nuncio Apostólico, Mons. Lauri, y del arzobispo Mons. Emilio Lisson, quienes solicitaron de manera formal la venida de los Hermanos.

Culminadas con éxito las gestiones, el 3 de setiembre de 1921, se firmó el contrato por el cual los Hermanos se hacían cargo de las clases de Primaria del Colegio Seminario de Santo Toribio que funcionaba en los claustros del Convento de los Padres Franciscanos.

El 8 de febrero de 1922 llega el Hermano Imonis a Lima, acompañado por el Hermano Aphrosien Marie, nombrado director de la nueva fundación, según obediencia del Hermano Superior General Imier de Jesús, con fecha 25 de enero de 1922. Los Hermanos fueron recibidos en el Callao por los Padres Redentoristas en cuyo convento se alojaron los primeros días. Al mes siguiente, llegaron los Hermanos Arnold Benoit, Géraud, y Boniface de Jesús, quienes, con el Hermano Director, Aphrosien Marie formarían la Primera Comunidad de La Salle en el Perú.

## Reseña de la creación de la Universidad La Salle en Arequipa

El Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (Hermanos de La Salle) sumo a sus diversas obras educativas, una Universidad que consolida lo más valioso de su experiencia nacional e internacional.

Con el deseo de hacer un aporte a la Región Arequipa y al Perú, se inicia en el año 2009 las gestiones correspondientes ante el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) con la finalidad de obtener la licencia de funcionamiento. El mencionado proyecto se aprobó el 08 de abril de 2010 (Resolución N° 189-2010-CONAFU), por el cual, el ente regulador da conformidad a las carreras propuestas y se inicia formalmente la implementación del proyecto.

El 27 de julio se aprobó la Ley Nro. 29780 que devuelve facultades a CONAFU para otorgar licencias de funcionamiento. En ese contexto, el 12 de agosto, en ceremonia pública, se realiza la entrega de la Resolución 402-2011-CONAFU, la cual le permitía iniciar de manera reconocida operaciones como universidad.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la Universidad La Salle inicia con tres carreras profesionales:

- Administración y Negocios Internacionales.
- Derecho.
- Ingeniería de Software.

Siendo la Universidad La Salle parte de la Asociación Internacional de Universidades De La Salle (AIUL) cabe señalar que agrupa a más de 72 instituciones de nivel superior a nivel mundial guiadas por la Congregación.

## **Misión**

Compartimos el legado lasallista formando profesionales con alta exigencia fraterna y afirmando su vocación por la búsqueda del bien, la verdad y una sensibilidad por el cultivo de la armonía con la naturaleza.

Misión Universidad La Salle (2020). Quiénes somos - Universidad La Salle - Arequipa. Arequipa: <https://www.ulasalle.edu.pe/ct-ulasalle/somos>

## **Visión**

La sociedad nos identificará como una Universidad Internacional, un referente académico y encontrará en el lasallismo una fuente de inspiración para promover el desarrollo humano solidario y sostenible.

Visión Universidad La Salle (2020). Quiénes somos - Universidad La Salle - Arequipa. Arequipa: <https://www.ulasalle.edu.pe/ct-ulasalle/somos>

## **Valores**

- Fe
- Fraternidad
- Servicio

Valores Universidad La Salle (2020). Quiénes somos - Universidad La Salle - Arequipa. Arequipa: <https://www.ulasalle.edu.pe/ct-ulasalle/somos>

## **b. Ejes estratégicos**

### **Proyecto educativo**

En la Universidad La Salle están convencidos que alcanzar una formación profesional y humana precisa de adecuados modelos que encarnen los diferentes acentos que pretende su proyecto educativo. En este sentido, convocan a los mejores talentos del ámbito profesional y académico para las diferentes esferas del quehacer institucional.

De esta manera, se presentan las siguientes estadísticas:

**Tabla N°32**

*Estadísticas de académicos y autoridades de la ULASALLE*

El 33,3 % de los profesores cuenta con un postgrado en universidades acreditadas del extranjero.	El 78, 8 % posee el Grado de Magíster.	El 42,2 % cuenta con el Grado de Doctor.
El 42,4 % tiene publicaciones científicas en revistas especializadas.	El 56,6 % de autoridades académicas cuenta con un grado académico de magíster o doctor (Ph.D) en universidades acreditadas del extranjero.	El 87,7 % de las autoridades académicas tiene publicaciones científicas en revistas especializadas y congresos arbitrados.

Fuente: [www.lasalle.org](http://www.lasalle.org)

### **Costo de estudios en la Universidad**

La Universidad La Salle está comprometida con la formación del capital intelectual y, por ello, está dirigida a jóvenes que buscan una formación de excelencia, dispuestos a emprender con entusiasmo, dedicación, curiosidad intelectual e iniciativa los estudios superiores.

Para permitir el acceso de jóvenes de distintos niveles socioeconómicos, la Universidad La Salle ofrece, desde sus inicios, costos de crédito diferenciados. En la actualidad la escala tiene seis niveles.

### **c. Asociación Internacional De Universidades Lasallistas**

La Universidad La Salle, forma parte de la Asociación Internacional de Universidades Lasallistas (AIUL), dicha entidad agrupa a más de 70 instituciones educativas de nivel superior alrededor del mundo. Gracias a esta red, que cuenta con

una vasta experiencia de la Congregación en el rubro de la educación universitaria, se proyecta como la primera oferta de carácter internacional en todo el sur del Perú.

Es así, que la comunidad académica está confirmada por estudiantes y profesores, la cual día a día procura acciones conjuntas con el fin de alcanzar la excelencia en cada uno de los países donde se encuentra presente.

Algunas de estas instituciones son:

- Centro Universitario La Salle (Unilasalle Niterói - RJ)  
O Centro Universitário La Salle do Rio de Janeiro. Brasil
- Centro Universitario La Salle - Unisalle  
Canoas. Brasil
- Universidad Católica de Brasília-UCB  
Brasília/DF, Taguatinga/DF. Brasil
- Universidad de La Salle Costa Rica  
San José. Costa Rica
- Fundación La Salle de Ciencias Naturales  
Amazonas, Guayana, Caracas. Venezuela
- Universidad Tecnológica La Salle Nicaragua  
León. Nicaragua
- Universidad de La Salle (Colombia)  
Bogotá. Colombia
- Universidad La Salle Bolivia  
La paz. Bolivia
- Centre lasallien d'Études supérieures en Éducation, CLÉSÉ  
Port-de-Paix. Haïti