

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

# REPUTACION CORPORATIVA: CONCEPTOS Y MEDICION

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL  
ALUMNOS:

**MARIA JOSE GELCICH ECHEVARRIA**

**MARIA GABRIELA NAVARRO LEON**

**RODRIGO A. RAMIREZ RIQUELME**

PROFESOR GUÍA: SR. ENRIQUE MANZUR MOBAREC  
**SANTIAGO, PRIMAVERA 2003**



<b>CAPITULO I. INTRODUCCION . .</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO II. REPUTACION CORPORATIVA: DEFINICIONE .</b>	<b>5</b>
<b>REPUTACION CORPORATIVA: DEFINICIONES . .</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO III: STAKEHOLDERS . .</b>	<b>11</b>
<b>3.1 DEFINICIONES . .</b>	<b>11</b>
<b>3.2 TABLA RESUMEN . .</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO IV: ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA REPUTACION CORPORATIVA . .</b>	<b>19</b>
<b>4.1 DE QUÉ DEPENDE O CÓMO SE CONSTRUYE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA . .</b>	<b>19</b>
<b>4.2 CONSECUENCIAS DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA .</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO V: MEDIDAS EXISTENTES DE REPUTACION CORPORATIVA . .</b>	<b>23</b>
<b>MEDICIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA .</b>	<b>23</b>
<b>5.1 LEAGUE TABLES: . .</b>	<b>23</b>
<b>Fortune America’s most admired companies . .</b>	<b>24</b>
<b>El Ranking Danés .</b>	<b>25</b>
<b>Britain’s Most Admired Companies . .</b>	<b>26</b>
<b>Asia’s Most Admired Companies . .</b>	<b>26</b>
<b>Global Most Admired Companies .</b>	<b>27</b>
<b>The Good Reputation Index 2001, Australia .</b>	<b>27</b>
<b>El Monitor Español de Reputación Corporativa: MERCO .</b>	<b>28</b>
<b>Limitaciones al método de Tablas: .</b>	<b>29</b>
<b>5.2 CUOCIENTES DE REPUTACIÓN .</b>	<b>30</b>
<b>Desarrollo del RQ .</b>	<b>30</b>
<b>Dimensiones .</b>	<b>32</b>
<b>Muestra . .</b>	<b>32</b>
<b>5.3 BENCHMARKS .</b>	<b>33</b>

Método de libre descripción . .	34
<b>5.4 MÉTODO DE ESTUDIO DE CASOS: .</b>	<b>34</b>
Método de comparación de casos . .	35
<b>5.5 OTRAS APROXIMACIONES PARA LA MEDICIÓN .</b>	<b>35</b>
1. The concept and measurement of Corporate Reputation: An application to Spanish Financial Intermediaries. Juan Manuel de la Fuente Sabaté & Esther de Quevedo Puente (2003) .	35
The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, Gary Davies, Rosa Chun & Rui Vinhas da Silva (2001) . .	38
2. Equity Score: Leveraging Corporate Equity, Gaines-Ross(1998) . .	40
<b>5.6 RESUMEN MEDIDAS EXISTENTES . .</b>	<b>41</b>
<b>5.7 EFECTO HALO .</b>	<b>44</b>
1) The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for what? .	45
2) Removing the financial performance halo from Fortune's MAC . .	46
<b>5.8 MEDICIÓN CHILENA . .</b>	<b>47</b>
Ranking de las 25 empresas con mejor Reputación Corporativa en Chile .	47
<b>CAPITULO VI: PROPUESTA DE MEDICION . .</b>	<b>51</b>
<b>PROPUESTA DE MEDICIÓN . .</b>	<b>51</b>
<b>6.1 DEFINIENDO REPUTACIÓN CORPORATIVA .</b>	<b>52</b>
<b>6.2 MEDICIÓN .</b>	<b>53</b>
Entrevistas .	53
Encuestas . .	56
<b>6.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS . .</b>	<b>58</b>
Análisis de diferencia entre los grupos . .	58
Análisis factorial .	59
Análisis discriminante . .	60
<b>6.4 RANKING DE REPUTACIÓN CORPORATIVA . .</b>	<b>65</b>
<u>Ranking Global</u> .	66
<u>Ranking por stakeholders:</u> . .	66
<u>Ranking por género:</u> .	67

<u>Ranking por dimensiones:</u> . .	67
<b>6.5 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS .</b>	<b>73</b>
<b>Hipótesis 1:</b> .	74
<b>Hipótesis 2:</b> .	74
<b>Hipótesis 3:</b> .	75
<b>Hipótesis 4:</b> .	76
<b>Hipótesis 5:</b> .	76
<b>CONCLUSIONES . .</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .</b>	<b>87</b>
Anexo 1: Encuesta .	87
Anexo 2: Tablas y datos estadísticos .	96



# CAPITULO I. INTRODUCCION

## INTRODUCCIÓN

La reputación corporativa, al igual que la reputación personal, se emplea para referirse a individuos que se caracterizan por un proceder meritorio o todo lo contrario, tanto en el ámbito personal como laboral, y se evidencia en la opinión que se tiene sobre esa persona, o en nuestro caso sobre la organización. Esta definición inicial sugiere, por un lado que se habla sobre percepciones, y, por otra parte, que la reputación se deriva del actuar y que, como consecuencia de éste, puede ser positiva o negativa.

Al referirnos específicamente a las corporaciones, en el último tiempo por el aumento en la competencia, cada vez son más importantes factores que logren llevarlas a una posición diferenciada. En este sentido, su reputación, puede lograr diferenciarla de la competencia (ya sea en forma positiva o negativa), a la vez que se transforma en un factor importante en el proceso de toma de decisiones para con la empresa.

Específicamente, podría definirse a la reputación corporativa, como las percepciones agregadas de los distintos stakeholders sobre una empresa en el tiempo, las que son consecuencia de sus acciones pasadas, y tiene fines netamente comparativos.

Esta definición incluye a los stakeholders, que son los distintos grupos de interés o públicos de una corporación, y en ellos se incluyen a consumidores, empleados,

accionistas, medio ambiente y a la sociedad en general. Para ellos una buena reputación, los llevará a elegir sus productos (consumidores), buscar ser contratados por esa empresa y mantenerse ahí (empleados), invertir en ellas (accionistas) y tener, en términos generales, una buena disposición hacia la firma.

Otro aspecto esencial de la definición, es el que se basa en las percepciones, las que pueden ser consecuencias de experiencias directas o indirectas con la firma. En el caso de existir experiencias directas podríamos hablar de un juicio, que tendería a ser más objetivo. Al mismo tiempo, existen experiencias indirectas (cuando no hay interacción con una firma), las que llevan a tener alguna idea sobre ella que influirá en las elecciones futuras. En este punto, cobran importancia los medios de comunicación, puesto que estos, entregan información que nutren las percepciones acerca las compañías.

El concepto de reputación corporativa ha evolucionado en el tiempo. En un principio, se la consideraba como sinónimo de imagen, identidad, valor de marca, etc. La literatura la sitúa hoy como un concepto distinto, que de alguna manera engloba a los anteriormente mencionados. Actualmente, su estudio se divide en distintas corrientes: (1) los que ponen énfasis en lo relativo a las relaciones públicas y la exposición en medios, (2) los análisis que la consideran una fuente de beneficios económicos, y (3) los estudios que se centran en cómo se construye la reputación y los efectos que provoca.

Es importante también mencionar todo lo que se asocia a una buena reputación, entre lo que está: (1) atraer y mantener a los mejores profesionales del mercado, (2) generar una respuesta favorable en los actuales y potenciales consumidores, (3) atraer inversionistas y buenos socios estratégicos, (4) lograr buenas relaciones con proveedores y (5) mantener una relación positiva con los medios de comunicación. Lo anterior, ayuda a la formación de una ventaja competitiva que le permitirá a la empresa ocupar una posición privilegiada en su industria, lo que además inhibiría el ingreso de nuevos competidores al sector. Específicamente, se dice que el tener una buena reputación sirve como un “escudo” para períodos de crisis y proporciona un rango de tolerancia mayor a la empresa ante posibles errores que ésta cometa.

Debido al carácter netamente comparativo de la reputación corporativa, ya sea, basándose en el desempeño anterior de la propia empresa, o bien, en comparación con el sector, o con en el mercado, se hace necesario algún estándar para poder realizar dicha comparación. Es por esto que surgen distintas aproximaciones que buscan medir y llegar a un ranking de reputación corporativa.

En cuanto a las mediciones, existen distintos tipos, que son ampliamente divulgadas y sirven para los fines comparativos anteriormente mencionados. Sin embargo, también existen muchas críticas a estas mediciones, siendo las principales, la de tener un sesgo financiero y no considerar a todos los grupos de interés relevantes.

Nuestro estudio comienza con una exhaustiva revisión literaria de conceptos relacionados con la reputación corporativa, sus implicancias y sus distintas mediciones, con el fin de confeccionar nuestra propia propuesta de medición, tomando en cuenta las ventajas y desventajas de los métodos ya existentes.

Luego, se realiza un ranking de reputación corporativa para un set de diez compañías que operan en Chile. Adicionalmente, se realizan diversos análisis



---

estadísticos de relevancia para el estudio.



# CAPITULO II. REPUTACION CORPORATIVA: DEFINICIONE

## REPUTACION CORPORATIVA: DEFINICIONES

La base para que una firma obtenga una ventaja competitiva sustentable se encuentra en sus recursos, éstos ayudan a la compañía a establecer una posición competitiva a través de los procesos organizacionales y trayectorias históricas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Los recursos ofrecen ventajas sustentables cuando estas capacidades son difíciles de imitar. Si una firma posee un activo que es fácil de imitar o puede ser fácilmente adquirido en el mercado, las rentas de su posición superior original serán completamente expropiadas. Una firma es una confluencia única de recursos y habilidades heterogéneas, las cuales entregan las bases para la generación de una ventaja competitiva y su rentabilidad. Estos recursos pueden verse como: (a) tangibles, aquellos factores microeconómicos como trabajo y capital; (b) intangibles, como marca, patentes, know-how y reputación corporativa; y (c) activos humanos, como son las habilidades especializadas, liderazgo y habilidades de comunicación.

Los recursos o activos intangibles, son generalmente una fuente importante de ventaja, ya que su imitación no es tan directa como la de los tangibles, tales como planta

y equipamiento. Los activos intangibles son a menudo, una parte esencial de la firma, por lo tanto, son de movilidad imperfecta y difícil de valorar.

En la actualidad, el estudio de la reputación corporativa se encuentra en una etapa de desarrollo, por lo que podemos observar diversas teorías sobre lo que es en sí misma, a quienes influye y de que manera influye. Esta influencia puede presentarse ya sea al interior de la organización, como también en la industria en la que participa, en sus competidores, en sus consumidores y en el público en general que se interesa en su accionar.

Una definición básica de reputación, es la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo, además del prestigio o estima en que son tenidos a alguien o algo. (Real Academia Española)

Extendiendo este concepto hacia las organizaciones, debemos identificar quiénes opinan y sobre qué opinan con respecto a las firmas. Es aquí donde podemos encontrar diversas clasificaciones, definiciones y alcances según la orientación del autor. Estos puntos de vistas no necesariamente son excluyentes pero sí poseen consideraciones distintas, como por ejemplo un punto de vista de marketing, estratégico-económico, social, etc.

Durante la última década, los conceptos de identidad, imagen, prestigio, voluntad, estima, y situación han sido utilizados como sinónimos o como conceptos muy relacionados con la reputación corporativa. Dependiendo de la generalización con que se use el término y/o del punto en que se enfoque la discusión, cada uno de estos conceptos se ha ofrecido como (a) el equivalente de la reputación, (b) un componente importante dentro de la reputación, o (c) un término más amplio que abarca la reputación (Wartick, 2002).

En sociología, el prestigio es el término preferido; en economía el de reputación; en comercialización, la imagen (la que se aplica a las marcas de fábrica pero no a las corporaciones); y tanto en la contabilidad como en los aspectos legales, el término es voluntad. Es importante distinguir entre prestigio o estima que son positivos, y reputación que es neutral. Todos estos puntos de vista, definiciones y términos, convierten a la reputación en el **“más intangible de los intangibles”** (Wartick, 2002).

Webster (1991), define reputación como **“la opinión o juicio que se tiene, en general, sobre una persona o cosa”** y **“se refiere a la posición que alguien ocupa o al estatus que alguien posee según la opinión de otros, con respecto a sus habilidades o capacidades”**. Los sociólogos Shrum & Wurthnow (1998), afirman que la reputación es relativa a otros pertenecientes a un grupo referente, y ésta les confiere estatus.

La reputación corporativa es una representación colectiva del pasado de una firma, su comportamiento y sus resultados que reflejan la habilidad de la compañía para generar valor a sus múltiples stakeholders (Fombrun & Rindova, 1999).

Por un lado, la reputación corporativa es una percepción global del desempeño de una firma. Así como el desempeño y la efectividad corporativa tienen múltiples dominios, también las facetas específicas de la reputación (innovación, calidad del producto y

rentabilidad) deben ser consideradas. Estos dominios de la reputación corporativa no necesariamente covarían y pueden, de hecho, estar negativamente relacionadas (Deephouse, 1997; Dollinger, Golden, Saxton, 1997).

La visión de marketing sobre lo que es la reputación corporativa se puede asociar al concepto de imagen de marca, es decir, la percepción que tienen los distintos grupos de interés o stakeholders. En especial, el grupo de consumidores, que se relacionan mediante el posicionamiento y la identidad corporativa con la reputación de una firma, y la calidad de sus productos y/o servicios. Como lo definió Lippmann (1992), la reputación se centra en la naturaleza del procesamiento de información, dando como resultado una **“fotografía en las mentes”**, o sea, una percepción. A esta reputación de marca, se le pueden atribuir cinco factores: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y la calidad intrínseca de la marca.

Entonces, la construcción de dicha reputación (o brand equity), requiere dirigir esfuerzos hacia la creación de una marca conocida que sea favorable, fuerte y con asociaciones únicas (Keller, 1993). Esto se logra a través de la identidad corporativa. Es por eso que las empresas buscan que los consumidores asocien los productos con la marca y con la organización en sí. Por lo tanto, una buena reputación facilita este propósito y entrega cierto grado de diferenciación en una industria dada.

La reputación entonces, combina todo lo que se conoce sobre una firma, puesto que se trata de una representación empírica, es un juicio sobre la compañía hecho por una audiencia sobre la base de percepciones y valoraciones.

Debemos diferenciar entre lo que se entiende por identidad corporativa e imagen corporativa. Lo primero, se refiere a la suma total de señales que posicionan a una organización, y la imagen, se refiere a la impresión creada o estimulada por dichas señales. Por lo que una buena reputación, puede reducir la posible diferencia entre la percepción (imagen) y la realidad (identidad) de una firma de una manera positiva. Así, con un manejo adecuado de la reputación corporativa, la imagen coincidirá con la identidad de la compañía. (Frost & Cooke, 1999)

Pero no sólo es la imagen actual de una firma lo que influye en la reputación percibida, sino también su historia, es decir, su comportamiento pasado que de una u otra manera, va dictando las pautas para las estrategias futuras y puede constituirse como un modelo mental predictivo, para los distintos grupos de observadores. La mejor manera de predecir el futuro, será siempre el estudio del pasado. Esto es válido también en el análisis de la reputación corporativa, imagen y percepción.

***“[Se entiende a] la reputación corporativa como la representación perceptual de las acciones pasadas de una compañía así como de las perspectivas futuras que describen la apariencia global de la firma para todos sus constituyentes principales en comparación con sus principales rivales.” (Fombrun, 1996)***

Esta definición tiene como puntos esenciales: (1) el que se acentúa la naturaleza perceptiva del constructo; (2) que es la percepción agregada de todos los stakeholders; y (3) que es intrínsecamente comparativa en relación a un cierto estándar, ya sea industrial, general o en comparación a años anteriores.

Adicionalmente, la reputación puede ser vista como el resultado de un proceso

competitivo, en el cual las firmas resaltan sus cualidades con el fin de maximizar su estatus social. Además, como existe asimetría de información entre las empresas y sus stakeholders, los públicos atienden a distintas informaciones para juzgarla. De estas señales, algunas están bajo el control de la firma y otras emanan de monitores externos. (Fombrun, 1990)

Según Freeman (1984) **“La reputación refleja el éxito relativo de la firma en la satisfacción de las expectativas de los múltiples stakeholders”**. Al mismo tiempo, entre más asimetría de información exista entre la firma y sus stakeholders, más probable es que estos últimos busquen dicha información en señales como la reputación.

Estas últimas dos definiciones nos dicen que, a falta de información perfecta por parte de los distintos grupos de interés, éstos buscarán en la imagen y percepción, cuál será el comportamiento de una firma ante determinados hechos. Por lo tanto, una firma que goce de una buena reputación corporativa, recibirá el beneficio de la duda por parte de sus stakeholders ante una crisis, tanto interna como externa. (Jones, Jones & Little, 2000).

Siguiendo esta línea, podemos mencionar algunos estudios que revelan cómo la cobertura de medios, es decir, la aparición pública de las firmas en la prensa, pueden mejorar o arruinar su reputación.

Un ejemplo de esto, es el famoso caso Microsoft y sus múltiples batallas legales. A pesar de verse involucrada en dicho escenario, el lanzamiento de su exitosa consola de videojuegos “Xbox”, y la consiguiente cobertura de medios, le ha proporcionado la mejor reputación corporativa entre todas las compañías de los Estados Unidos según el “Media Reputation Index” (2002).

La reputación es dinámica, cambia tal como cambian las percepciones de las personas. La mayoría de las percepciones están basadas en experiencias indirectas, por lo que la aparición en medios de prensa juega un rol importantísimo en su configuración, y por lo tanto, en la reputación de una firma. (PR Reporter 2003, Mark Weiner)

**“Es importante monitorear como las compañías aparecen en los medios, porque cualquier cambio en la cobertura de una compañía puede influir en como las personas la perciben, y por lo tanto, puede afectar su reputación” (PR Reporter 2003, Charles Fombrun)**

Entonces, es importante entender que la imagen pública de una firma es lenta de construir, pero muy rápida de destruir. Las compañías deberían dirigir parte de sus esfuerzos hacia las relaciones públicas, monitorear constantemente la forma en que los medios afectan las percepciones de sus stakeholders y, por lo tanto, como afectan su reputación, ya sea para bien o para mal.

Por otro lado, la reputación corporativa puede ser analizada como una señal informativa que aumenta la confianza del observador en los productos y servicios de una determinada firma (Frombum, 1997). Por lo que desde un punto de vista económico y estratégico, podemos decir que la reputación corporativa, es el conjunto de percepciones que los distintos grupos observadores tienen sobre una firma y su actuar, lo que se podría traducir en una ventaja competitiva.

En los mercados actuales, donde la competencia es extrema con la globalización de

la economía mundial, y donde los productos y las industrias se transforman lentamente en commodities, el logro de una ventaja competitiva pasa a ser un objetivo fundamental para todas las organizaciones. Es aquí, donde la reputación corporativa juega un papel importante en el desarrollo de dicho objetivo. La reputación entonces, es una herramienta para la diferenciación, la que debe construirse, manejarse y cuidarse (Fombrun & Gardberg, 2000).

Son estas tendencias las que diferencian las firmas entre sí, y es la reputación corporativa la examinadora de la consistencia de las acciones que realizan cada una de ellas. Son estas mismas tendencias, las que han amplificado la importancia que tiene para las corporaciones el lograr usar la reputación como un arma estratégica, ofensiva y defensiva a la vez. De esta forma, las firmas llegarían a ser capaces de manejar su presencia externa en mercados globales y a estar muy atentas a cuál es su política corporativa, sus acciones y sus interacciones a través de los países. En este punto, el uso de la reputación como una estrategia de acción o reacción, es en donde podemos agrupar las investigaciones en dos grandes escuelas: ofensiva y defensiva.

Los autores e investigadores pertenecientes a la primera corriente (escuela ofensiva), asisten a las organizaciones para que ésta mejore su posición, es decir, usan la reputación para generar una ventaja competitiva (versus las otras compañías de la industria correspondiente), y esto se entiende como un uso ofensivo de la estrategia. A esta escuela pertenece, en general, toda la nueva literatura, la creación del Corporate Reputation Review, los estudios de Bromley, Fombrun, Stanley, Gotsi, Vendelo. (Mahon & Wartick, 2003)

Mientras que la segunda corriente, es la que ve a la reputación corporativa como un activo intangible que puede ser usado de manera defensiva, para conservar su posición en el mercado y/o su relación con los consumidores cuando la firma es atacada. Pertenecen a este grupo, los estudios de Barney, Wrigth, Hall, Prabhu, Weigelt, Camerer. (Mahon & Wartick, 2003)

Así entonces, la reputación corporativa representa uno de los activos intangibles más importantes para una firma y puede ser usada como una barrera a la entrada (estrategia defensiva) (Caves & Porter, 1977). La generación de una competencia central, impide el ingreso de nuevas firmas a la industria y permite la generación de rentabilidad por sobre el promedio al ser difícil de imitar.

La reputación entonces, es difícil de duplicar porque proviene de una combinación única de recursos y habilidades por parte de una firma, lo que se traduce en el logro de la diferenciación. (estrategia ofensiva)

La reputación corporativa ha sido identificada por los gerentes, como un activo intangible que contribuye al éxito global de la corporación (Hall, 1992.) Numerosos estudios empíricos han relacionado una reputación positiva con resultados o consecuencias positivas para la firma, tales como la habilidad de cobrar precios premium (Klein & Leffer, 1981), mejorar la intención de compra (Yoon, Guffey & Kijewski, 1993), crear actitudes positivas en los consumidores (Brown, 1995) y obtener un mejor acceso al mercado de capitales (Beatty & Ritter, 1986). Otros estudios empíricos relacionan una débil reputación con resultados negativos (Chiou, 1999; Fombrun, 1996). Chiou (1999)

encuentra que una crisis reputacional de una subsidiaria de una compañía multi-nacional en un país, lleva a valuaciones negativas para la firma en el país origen.

Continuando con esta visión, podemos incorporar el concepto de reputación corporativa hacia dentro de la organización, ya que la reputación puede dirigirse hacia la creación de una buena experiencia laboral, fortaleciendo el compromiso con la firma, el liderazgo y la transmisión de los ideales que, como objetivo último, buscan lograr compromiso con las metas de la organización. Esto es un punto no menor, considerando la importancia de los recursos humanos como actividad de apoyo en la creación de valor de toda compañía, y por lo tanto, en la búsqueda de una ventaja competitiva.

Desde un punto de vista organizacional, podemos decir que la reputación corporativa es la cultura interna que influye en las percepciones y motivaciones del personal, desde la alta gerencia hasta los empleados de planta. La cultura e identidad de una compañía le da forma a las prácticas de negocios de una firma, así como el tipo de relación que logra la administración con los stakeholders clave.



# CAPITULO III: STAKEHOLDERS

## 3.1 DEFINICIONES

En la sección anterior, mientras se revisaba el concepto de reputación corporativa, se mencionó también, en distintas ocasiones el término Stakeholders y el que la reputación es la visión agregada de los distintos stakeholders sobre una organización. En este sentido, se hace necesaria una definición para entender con mayor precisión a lo que realmente se refiere la reputación corporativa, y a quienes incluye.

El término “stakeholders”, puede ser traducido de alguna forma como “públicos de la organización”, sin embargo para tener una visión más completa se revisará algo sobre la teoría de los stakeholders, la que de alguna manera parte con Freeman, quién define a los stakeholders como **“cualquier grupo o individuo que pueda afectar o es afectado por la carrera de la firma hacia el logro de sus objetivos”** (Freeman, 1984 pp. 25). Esta definición, sin duda, se opone a la visión antigua y utilitarista, que definía a la empresa como un instrumento de sus dueños para crearles valor económico. En esta visión, los únicos stakeholders válidos o legítimos serían los propios dueños y los consumidores que se transforman en el medio para generarle riqueza a los que invierten el capital en la compañía.

Desde un punto de vista más amplio, puede percibirse que el fin de la compañía es la

continuación y sobrevivencia, en el contexto de mantener las relaciones contractuales con una gama de stakeholders, que incluye a muchos más aparte de los dueños y los consumidores. Revisando la literatura existe acuerdo sobre qué tipos de entidades pueden ser stakeholders. Personas, grupos, vecindarios, organizaciones, instituciones, sociedad o incluso medioambiente natural, califican como actuales o potenciales stakeholders.

En términos generales, los Stakeholders pueden identificarse según sean: primarios o secundarios, dueños o no-dueños de la firma; como dueños del capital o dueños de activos menos tangibles; como actores o afectados; como esos que existen en una relación voluntaria o involuntaria con la firma; como poseedores de derechos por contratos, o demandantes morales; como proveedores de recursos o según su calidad de dependientes de la firma; como tomadores de riesgo o influyentes; como directores legales para los cuales los gerentes-agentes soportan un deber fiduciario; y según estén relacionados actualmente con la firma o sean potenciales stakeholders.

Según lo anterior, nos encontramos con la realidad que virtualmente cualquier persona o grupo sería un stakeholder, puesto que de alguna forma podrían afectar o verse afectados por la organización, por esto, surge la necesidad de determinar atributos que sirvan para identificar de una manera segura aquellos que sí son stakeholders de los que en realidad no lo son.

Continuando con las definiciones, están las de Alkhafaji (1989), para el que los stakeholders son grupos de los cuales la corporación es socialmente responsable (la responsabilidad social fue un concepto definido por Johnes en 1980, como la noción que la organización tiene con ellos obligaciones que van más allá de lo que se estipula en las leyes o contratos). Además, está la de Thompson, Wartick and Smith (1991), para los que los stakeholders son “cualquier grupo relacionado con la organización”.

Estas definiciones en conjunto con la de Freeman, conforman lo que sería la visión amplia de los stakeholders, puesto que, como mencionamos anteriormente puede incluirse a “casi cualquiera” como un stakeholder, además para esta visión la relación puede ser unidireccional o bidireccional y no hay implicancias ni necesidad de una relación recíproca.

En contraste a este enfoque está la visión acotada, en la que Freeman incluye sólo a los individuos o grupos de los que depende la organización, siguiendo esta línea Clarkson (1994) ofrece una de las definiciones más acotadas: “**stakeholders son portadores voluntarios o involuntarios de riesgo**”, es decir, los que tienen involucrado el riesgo en su relación con la firma, para él además sin el elemento de riesgo no existe la calidad de stakeholder.

Las principales diferencias entre estas visiones se basan en la realidad que los recursos como tiempo, atención y paciencia son limitados, por lo que se deben acotar los grupos en términos de su relevancia directa en los intereses económicos de la firma, para poder llegar a servirlos y tratar con ellos. Por otro lado, la visión amplia se basa en la realidad que en algún momento la firma puede afectar o verse afectada por cualquier individuo.

Independiente, a que se adopte una visión acotada o una amplia para identificar a los

stakeholders, surge el problema de cómo priorizar entre los distintos grupos, y si existen algunos más importantes que otros o que requieran mayor atención en un momento determinado. Por esto, Ronald, Bradley y Agle (1997) proponen una teoría de identificación, en la cual se clasifican a los stakeholders según la posesión de poder, legitimidad (atributos típicamente nombrados en la literatura), pero agregándole el atributo de urgencia.

Poder se refiere a la **“probabilidad que un actor dentro de una relación social, estuviera en posición de llevarse algo por su cuenta a pesar de la resistencia de los otros actores”** (Weber, 1947), según Pfeffer (1981), es la relación entre actores sociales en la cual un actor puede ir sobre otro o hacer algo que el otro no puede hacer. En general, se le reconoce por la habilidad de aquellos que lo poseen, de lograr los resultados que ellos mismos desean. Para ejercerlo pueden utilizarle medios coercitivos, utilitarios o normativos, y este acceso puede ser momentáneo, por lo que el poder se transforma en un atributo transitorio, que puede ser adquirido y perdido.

Legitimidad que se define como **“una percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, correctas y apropiadas dentro de un sistema social compuesto de valores creencias y definiciones”** (Suchman, 1995 pp.574).

Por último, urgencia, el atributo agregado por Ronald, Bradley y Agle (1997), se refiere a buscar la atención inmediata o presionar, teniendo como sinónimos los conceptos de imperativo y obligatorio. El carácter de urgencia en la relación se da cuando ésta es sensible al tiempo y cuando la demanda es crítica para el stakeholder.

Además, reconocen rasgos adicionales en los atributos anteriormente nombrados: que son variables, provienen de percepciones y no necesariamente va a existir consenso en la posesión de un atributo. Rasgos que en su conjunto, le dan dinamismo a la teoría y explican como los distintos stakeholders pueden ganar o perder importancia para la gerencia de la firma.

La importancia de los atributos radica en que, según la percepción de la presencia de estos, los gerentes y la organización en sí, tomarán en cuenta a esos stakeholders como demandantes válidos y estarán de alguna forma presentes en las etapas de decisión. En este sentido, grupos que no presenten ningún atributo no serán considerados como stakeholders, por lo que no serán importantes para la corporación.

Ronald, Bradley y Agle (1997) clasifican a los stakeholders en aquellos de baja importancia, de importancia moderada y los altamente importantes. En la primera clasificación están aquellos grupos que poseen un solo atributo, es decir que tienen, poder, legitimidad o urgencia. Dentro de estos, están los que sólo tienen poder, no mantienen una relación estrecha con la firma, pero tienen la potencialidad de adquirir otro atributo y volverse más importantes para el desarrollo de la actividad de la organización.

También, están los que sólo poseen legitimidad, son los que reciben la llamada filantropía corporativa; en general, no son una presión para la firma, ya que es una opción de la compañía atender sus demandas.

Por último, dentro de este grupo están aquellos stakeholders que sólo poseen

urgencia, los que a menudo son llamados demandantes, y llegan a transformarse en una “molestia” para la firma, ya que sólo “piden”, pero sin tener el poder o la legitimidad necesaria para ser realmente escuchados.

El siguiente grupo, es el con moderada importancia, también llamados stakeholders expectantes, dentro del cual están los dominantes que son los que poseen poder y legitimidad; además, de que sus demandas son legítimas, tienen la habilidad (el poder) para que la firma actúe según esas demandas. También están los dependientes, que tienen legitimidad y urgencia, pero al no tener poder, llegan a depender de otros stakeholders, o de la empresa para el cumplimiento de sus demandas. Luego, los stakeholders que tienen urgencia y poder, llegan a transformarse en un peligro; ya que aunque sus demandas no son legítimas, si tienen la capacidad y la urgencia para lograr que se cumplan sus peticiones. Ejemplos de esto, podrían ser sabotaje de empleados o terrorismo.

Por último están los que poseen los tres atributos, llamados stakeholders definitivos, dentro de estos están los grupos que nunca se excluyen de una definición de stakeholders, estos son los accionistas, los consumidores y los empleados.

De este análisis se desprende la proposición de Ronald, Bradley y Agle, donde la importancia del stakeholder está positivamente correlacionada con la presencia de los atributos, recalcando el dinamismo de la calidad de stakeholder que puede tener, por lo que distintos grupos serán más importantes en distintos momentos.

Tomado nuevamente la definición de Freeman, según la que stakeholder sería cualquier grupo o individuo que puede ser o es afectado por el logro de los objetivos de la firma, se desprende que los stakeholders tienen un impacto directo en la estrategia de la empresa. Si a esto sumamos un ambiente competitivo, que le otorga a los stakeholders, la posibilidad de cambiarse de firma si sus demandas no están siendo satisfechas, se concluye que es crucial que ésta los atienda.

Un stakeholder evaluará la posibilidad de cambio, tomando en cuenta, además de la diferencia entre lo que ofrecen las distintas firmas, los costos de cambio, los que pueden o no ser medibles. Dentro de los no medibles, están los llamados costos políticos (Campbell & Alexander, 1997), que incluyen de alguna forma la reputación de la firma. Según esto, existen otros grupos que pueden incluirse como stakeholders, como son el gobierno, los medios, distintos grupos de interés público y la sociedad en general; los que actuarían como stakeholders intermediarios, aportando sus interpretaciones sobre la reputación a otros stakeholders que no hayan tenido una experiencia directa con la firma en cuestión, para incluir una reputación específica en sus costos políticos.

En el punto anterior, se nombró a la sociedad en general como un stakeholder, comúnmente también se le llama comunidad. En este sentido, podemos rescatar del trabajo de Greenwood (1998), que no existe una definición única sobre a quienes incluir en comunidad, pero se observa que mientras una organización se vuelve más estable, tiende a adquirir una visión más amplia sobre ella; mientras la organización se desarrolla más allá de una industria primaria o manufacturera, hacia una de servicio o de la información, se tiende también a ampliar la visión; y, mientras el mundo se vuelve más complejo, más global y más diverso, un sentido cada vez más amplio se va desarrollando.

---

Con esto, aumenta el rango de stakeholders considerados por la firma, por lo que cada vez más grupos se están incluyendo, como por ejemplo: proveedores, canales de distribución, competidores (los que tienen una vivencia directa con la firma), y grupos que influyen en las experiencias indirectas (analistas financieros, líderes de opinión grupos sociales, etc.)

Por lo tanto, a modo de conclusión, podemos nombrar como stakeholders principales, a los consumidores, accionistas, empleados y proveedores. Estos tienen una relación e influencia directa en el desarrollo del negocio de la firma, al mismo tiempo que poseen poder, legitimidad y urgencia. A estos, hay que agregarles esas audiencias que sirven de base para potenciales stakeholders que no han tenido una relación directa con la empresa, los que poseen la llamada experiencia indirecta con la corporación, que es influenciada por grupos que también son stakeholders, como son los medios, el gobierno, y distintas asociaciones públicas. Además, si se toma en cuenta una visión más amplia que puede ser consecuencia de cambios en el medio, como la globalización y el aumento de la competencia, surgen nuevos grupos que podrían ser considerados stakeholders, entre los que están competidores, grupos activistas, etc.

Lo importante, es que los grupos que podrían llamarse stakeholders secundarios (intermediarios y aquellos que poseen una experiencia indirecta con la firma) y la atención que se le dé a dichos grupos, dependerá de la firma, de la industria en que se desenvuelva, y en general del nivel de competencia. Por esto, grupos que podrían ser considerados stakeholders en algunas industrias, en otras podrían no serlo, o un mismo grupo de stakeholders podría tener distinto nivel de importancia según la industria que se esté analizando.

## 3.2 TABLA RESUMEN

Tabla. Resumen sobre la Teoría de Stakeholders

	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Implicancias</b>
<b>Definiciones Amplias</b>	Freeman (1984)	Cualquier grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la firma.	Relativamente cualquiera puede ser un stakeholder.
	Alkahafi (1989)	Los stakeholders son grupos de los cuales la corporación es socialmente responsable.	Al definir la sociedad en un sentido amplio, nuevamente cualquiera sería stakeholder.
	Thompson, Wartik y Smith (1991)	Los stakeholders son cualquier grupo relacionado con la organización	Para ser stakeholder debe haber una relación con la organización.
	Hill and Jones (1992)	Constituyentes con una demanda legítima sobre la firma.	Acota el rango de stakeholder a aquellos con derechos en sus demandas.
<b>Definiciones Acotadas</b>			

Freeman (1984)	Grupos de los que depende la organización.	Sólo se considerarán stakeholders aquellos directamente relacionados con la empresa.
Clarkson (1994)	Stakeholders son portadores, voluntarios o involuntarios de riesgo. Sin el elemento de riesgo no existe la calidad de stakeholder.	Se incluye a aquellos relacionados y que también dependen de la organización.
Campbell y Alexander (1997)	Se definen como stakeholders activos, aquellos grupos que tienen una relación comercial con la firma, y que debido a la competencia tienen la posibilidad de cambiarse, lo que los hace ser más exigentes. (incluye el concepto de costos de cambio en la literatura sobre stakeholders)	-La firma debe ganar y retener lealtad de cada grupo de sus stakeholders activos, estos grupos son: Consumidores, Accionistas, Empleados y proveedores. - la organización debe atender cuidadosamente a aquellos stakeholders que son cruciales para que ésta sobreviva.
Mitchel, Agle and Wood (1997)	Agregan a la teoría existente la característica de urgencia (sumada a poder y legitimidad) para formar una tipología de stakeholder- Notan que los atributos son dinámicos y cambian en el tiempo	La importancia de un grupo de stakeholders estará positivamente correlacionada con la posesión de los atributos. Se describen ocho grupos de stakeholders, desde stakeholders definitivo a no stakeholders según la posesión de los atributos.





# CAPITULO IV: ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA REPUTACION CORPORATIVA

## 4.1 DE QUÉ DEPENDE O CÓMO SE CONSTRUYE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La reputación corporativa, es el resultado del manejo de distintos recursos de la firma, que se traducen en la percepción agregada que mantienen los stakeholders sobre la organización. Para determinar que está detrás de la reputación de una firma, se deben considerar tanto los argumentos teóricos como algunas investigaciones empíricas que se han realizado con este fin.

Desde un punto de vista teórico, se sugieren como factores que influyen el desarrollo de la reputación: (1) esfuerzos estratégicos de las compañías en manejar las impresiones de todos sus componentes, (2) procesos de supervisión conducidos por las instituciones dominantes, que crean y propagan la información sobre las firmas, y (3) un proceso de valoración formado por los medios, los mercados financieros, y las redes informales. Así, la reputación corporativa se construye a partir de la información de las

actividades de las firmas originadas por ellas mismas, desde los medios (prensa) y desde otros observadores. Se asume que las distintas audiencias de la corporación, atienden a señales de mercado, contables, institucionales y a señales sobre la estrategia de la firma, para determinar la reputación corporativa. (Fombrum & Rindova, 1994)

Según Villafañe (2002), construir una sólida reputación exige a la organización cumplir con tres condiciones: (1) sensibilidad organizativa, que implica el establecimiento de objetivos positivos de reputación, para cumplir con metas que vayan más allá de las obligaciones de la firma, y después eliminar los riesgos para la reputación; (2) gestionar proactivamente la reputación, introducirla a todo nivel de gerencia y en todos los niveles de la organización; y (3) mantener un comportamiento corporativo comprometido, que se consigue cuando los resultados de las políticas funcionales de la empresa están por encima de los estándares sectoriales.

En general, si tomamos en cuenta las definiciones de reputación corporativa, cualquier esfuerzo real que conduzca a mejorar las percepciones de los stakeholders, a través de atender a sus demandas, sería un antecedente para una buena reputación corporativa.

Desde un punto de vista empírico, se han realizado distintas investigaciones, utilizando la encuesta de Fortune MAC como base, entre las que están la de Fombrun y Shanley (1990), en la cual, a través de un análisis de regresión con el índice de reputación como variable dependiente, y datos de utilidades, riesgo, publicidad, tamaño, propiedad institucional, valor libro, dividend yield, visibilidad, fundaciones y caridad, como variables independientes, se intenta encontrar a los principales componentes de la reputación. Como resultado, se determina que: entre mejor sea el desempeño de mercado, mayor utilidad contable, a mayor concentración de las acciones de una firma entre instituciones, y a mayor intensidad de publicidad, mejor es la reputación de la firma.

Otro estudio de Ahmeed y Pavlik (1991), con la misma metodología que el anterior, determina que el índice global de reputación está positivamente correlacionado con el tamaño de la firma, el valor de mercado de los activos / valor de reemplazo de éstos, el movimiento de activos (medido a través del ROA) y el margen de utilidad. Concluyen que la variable más influyente en la reputación es el margen de utilidad.

El estudio comprueba la idea general que las audiencias construyen la reputación sobre la base de información y sobre el desempeño en el manejo de los activos, especialmente usando señales de mercado y contables.

Siguiendo esta línea de investigaciones, Antunovich, Lase y Mitnick (2000), observaron que firmas con alta reputación, comparten características como gran tamaño, menor variabilidad en los retornos y menor beta que firmas con baja reputación. Wartick (1992), encontró además, que una exposición intensa en los medios, parece estar relacionada positivamente con la reputación.

## 4.2 CONSECUENCIAS DE LA REPUTACIÓN

## CORPORATIVA

La literatura no ha relacionado una contribución única de la reputación corporativa con el desempeño de la firma. En términos generales, se asocian distintos efectos a una buena reputación, siendo el principal o el que en alguna forma los engloba a todos, aquel que relaciona una reputación corporativa positiva con una fuente para la obtención de una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva se tiene cuando se logran beneficios por sobre la industria, con la característica que dicho margen superior es sustentable en el tiempo, teóricamente el que la corporación mantenga esta ventaja, se debe a distintos factores y prácticas presentes en el proceso del negocio, lo que podríamos llamar la estrategia seguida por la organización. En este sentido, el tener una buena reputación ayuda a la empresa en distintos ámbitos. Una reputación corporativa positiva, entrega a la firma el acceso a recursos críticos para el éxito, como son el acceso a capitales, a consumidores, a empleados y a alianzas estratégicas.

En el plano de los consumidores, los productos o servicios de la firma, se ven afectados por una reputación corporativa positiva, ya que en estos casos actúa como señal de calidad, de confianza, etc. Esto permite a la empresa cobrar precios premium, debido al menos a tres razones: el que es un poderoso factor de diferenciación, es un factor importante de fidelización emocional y por último eleva el brand equity.

Desde una perspectiva de recursos humanos, una buena reputación será un incentivo para que los actuales empleados deseen mantener su trabajo. Al mismo tiempo, actúa como un incentivo para querer entrar a la organización, permitiendo así conseguir los mejores aplicantes a los puestos que se ofrecen, lo que incide directamente en la empresa, al obtener una mayor productividad.

También trae ventajas en el sector financiero, en el cuál en términos generales, una mejor reputación se traduce en una mejor imagen dentro de este mercado y más específicamente, como lo demuestra un estudio de Srivistava, Mc Inish y Caparo (1997), en una firma que posea una reputación corporativa fuerte, se acepta más riesgo para una misma tasa de retorno, que en el caso de empresas sin una reputación reconocida de excelencia, además de atraer más inversionistas y menor costo de capital para las firmas (Fombrun & Shanley, 1990).

Distintos estudios, como el de Antunovich, Laster y Mitnik,(2000) han determinado que firmas con mejor reputación obtienen mayores márgenes de retornos, que aquellas con una reputación inferior. Esto es consistente con otras afirmaciones, según las cuales, una buena reputación, también actúa como una barrera a la entrada de nuevos competidores en la industria, inhibiendo la movilidad de potenciales nuevas empresas que tendrían que partir de cero, para competir con empresas consolidadas, lo que claramente puede ser una fuente de ventaja competitiva (Fombrun & Shanley, 1990).

Otra consecuencia, constantemente expuesta en la literatura sobre la reputación corporativa, es su capacidad para hacer frente a las crisis. Fombrun, en su libro "Realizing Value from the Corporate Image" explica que la reputación corporativa es una especie de cuenta de ahorros, la que sirve como una fuente de credibilidad y actúa como

un resguardo, tanto para períodos baja actividad económica, como para crisis que pudiera atravesar la propia empresa. Incluso, una buena reputación corporativa, le da a la empresa el llamado beneficio de la duda por parte de distintos stakeholders, en caso de escándalos, demandas o en general publicidad negativa en la que se vea envuelta la corporación.

Continuando con la idea anterior, se hace necesario hablar de la presencia del efecto halo, el que se produce porque muchas veces las personas se olvidan de la información particular, y confían en sus impresiones globales. Así, las firmas que pasan por un mal momento pueden ampararse en dicho efecto para tomarse un respiro y mejorar su situación. Por el contrario, una empresa con efecto halo negativo debe luchar bastante para poder revertir esa situación, lo que le toma mucho tiempo. Además, se ha investigado que es por esta causa que ante incidentes negativos, provocados por malas decisiones en las que haya incurrido la firma, el incidente es olvidado en menos tiempo por los distintos stakeholders. Al contrario, en empresas con mala reputación, aunque hayan solucionado el problema de la misma forma, el episodio se suma a las percepciones generales (en este caso negativas) que los stakeholders tienen sobre la empresa.

Además, de las ya citadas ventajas competitivas que provee una buena reputación, también tiene efectos en otros temas organizacionales como el del liderazgo empresarial. Según Villafañe (2002), el gran potencial de la reputación radica en que constituye la base de un nuevo estilo de liderazgo, el que se aleja de las medidas tradicionales de éxito (como medidas de mercado, valor de la acción, etc), para evaluar según una visión mucho más intangible de las condiciones que una empresa debe satisfacer para alcanzar el éxito. Estas se pueden concretar “logrando ser la organización preferida para sus stakeholders, es decir, la más atractiva para sus clientes, la más hábil en la captación y retención del talento y la más responsable socialmente.” (Villafañe, 2002)

En resumen, la reputación corporativa sirve como una fuente de ventaja competitiva para la empresa, ya que las audiencias de una firma, es decir, los stakeholders toman en cuenta su reputación para tomar decisiones de inversión, de carrera y de elección de productos. Al mismo tiempo, una buena reputación, actúa como respaldo ante cualquier eventualidad que pudiese afectar a la compañía.

# CAPITULO V: MEDIDAS EXISTENTES DE REPUTACION CORPORATIVA

## MEDICIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

A pesar de ser ampliamente debatido e investigado, el concepto de Reputación Corporativa parece tener una falta de base teórica común, lo que limita sus aplicaciones prácticas. Esto último genera una variada gama de enfoques que tratan de medir desde perspectivas diferentes el concepto de reputación corporativa. Así, al revisar la literatura con estudios empíricos, se pueden encontrar numerosos intentos de medición, los que se pueden agrupar en cuatro grandes categorías. Estas son league tables, cuocientes de reputación, benchmark y estudio de casos.

### 5.1 LEAGUE TABLES:

Es una forma de medición de reputación corporativa. Esta consiste en la obtención de un ranking ("league table"), mediante la evaluación de empresas en base a ciertos atributos,

sobre los cuales las compañías serán finalmente ordenadas.

Algunos ejemplos:

### **Fortune America's most admired companies**

---

La más conocida de estas tablas es el ranking de reputación publicado todos los años por la revista Fortune. Este se ha publicado desde los inicios de los 80s, e incluye evaluaciones de 300 o más compañías clasificadas en 40 industrias de Estados Unidos; se divide en ocho atributos, e incluye entre sus encuestados a 10.000 ejecutivos senior, directores externos y analistas financieros. Ellos han debido evaluar las 10 mayores compañías en su industria.

Cada firma es evaluada en 8 ítems:

- Calidad de la gestión
- Calidad de los productos y servicios
- Grado de innovación
- Inversión a largo plazo
- Solidez financiera
- Capacidad de atraer, desarrollar y mantener trabajadores talentosos
- Responsabilidad hacia la comunidad y el entorno
- Uso adecuado de los activos corporativos

Este índice ha sido fuente de numerosas críticas. Según Fryxell y Wang (1994), el problema es que cuatro de las ocho variables, inversión a largo plazo, solidez financiera, uso adecuado de los activos corporativos y calidad de la gestión, se refieren al desempeño financiero, mientras que constructos como innovación, responsabilidad social son medidos por un sólo ítem. Así, al usar análisis factorial se demuestra que todos menos un ítem (responsabilidad con la comunidad y el entorno) están directamente influenciados según las percepciones financieras de la firma por parte de los evaluadores. Por lo tanto, este índice no mide mucho más allá que el desempeño financiero.

Otras limitaciones:

- Marcos muestrales sesgados, debido al uso de muestras por conveniencia.
- Las firmas objetivo son seleccionadas de acuerdo al tamaño de las ventas, lo que potencia aún más el sesgo financiero.
- Solamente se incluyen empresas con transacciones en la bolsa.
- Colusión debido a la membresía de los encuestados.
- Sobrerrepresentación de altos ejecutivos, directores y analistas financieros.
- Los encuestados pueden tener falta de experiencia para la evaluación de algunos atributos.

- Las encuestas se realizan vía correo postal, lo que aumenta los errores de respuesta y no respuesta.
- La encuesta puede no estar capturando a los stakeholders más adecuados, ya que no incluye a todos los públicos de una determinada empresa (consumidores, grupos ambientalistas, entes reguladores, etc.).

Independientemente de las críticas es una medida popular por dos buenas razones:

1. Por el gran número de estudios que utilizan esta medida, ya sea como variable dependiente o independiente, para determinar antecedentes y consecuencias de la reputación corporativa. Por ejemplo, “What’s in a name? reputation building and corporate strategy” (Fombrun & Shanley, 1990) y “Asset management performance and reputation building for large U.S. firms” (Riahi-Belkaoui & Pavlik, 1991), entre otros.
2. Ha servido de base para mediciones paralelas en Asia y Europa, como en Asia business - “Asia’s Most Admired Companies”; Far East Economist Review – “Review 2000”; Management today – “Britain’s Most Admired Companies” y Financial Times – “Europe’s Most Respected Companies”; “The Economist” – UK.

## El Ranking Danés

Al igual que el Fortune AMAC, es provisto por una revista de negocios: Borsens Nyhedsmagasin. Además, comparten características como el criterio de selección de la muestra (gerentes y analistas financieros que provocan un fuerte sesgo financiero) y no distinguen entre distintos grupos de stakeholders.

A continuación se detalla un comparativo entre los ítems abarcados por ambas encuestas.

**Tabla 1: Comparación entre Ranking Fortune y Ranking Danés**

Fortune	Ranking Danés
1.- Calidad de la gerencia 2.- Calidad del producto 3.- Grado de innovación 4.- Inversión a largo plazo 5.- Solidez financiera 6.- Capacidad de atraer, desarrollar y mantener trabajadores talentosos 7.- Responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente 8.- Uso adecuado de los recursos corporativos	1.- Calidad del producto 2.- Gerencia 3.- Relación precio – calidad 4.- Marketing (incluido Relaciones públicas, diseño y servicios) 5.- Manejo de los recursos humanos 6.- Solidez financiera 7.- Responsabilidad con el entorno 8.- Desarrollo de productos 9.- Importancia para la sociedad

Según la tabla anterior:

- Hay similitudes en las áreas de gerencia, calidad, recursos humanos, responsabilidad con el medio ambiente e innovación y desarrollo de productos.

- 2 de los 8 criterios del Fortune AMAC son financieros (el 4 y 5), en el caso danés es sólo 1 de 9 (el 6).
- El sistema danés distingue entre responsabilidad con el medioambiente e importancia para la sociedad, el Fortune MAC combina los dos.
- El ranking danés incluye al marketing como criterio separado.
- El sistema danés está más enfocado a las funciones corporativas (ítems 4,5 y 8), en cambio el de Fortune, a la estrategia corporativa (ítems 8, 4 y 5).

### **Britain's Most Admired Companies**

---

Management Today realiza este ranking anual que evalúa a 10 de las empresas más grandes en 26 sectores. Los participantes entregan un puntaje para sus 10 rivales dentro del sector al que pertenecen, en una escala del 0 al 10 (donde cero representa "pobre", cinco "promedio" y 10 "excelente"). El desempeño de una compañía se evalúa según nueve criterios:

- Calidad de la administración
- Solvencia financiera
- Calidad de sus productos y/o servicios
- Habilidad para atraer y retener a trabajadores talentosos
- Valor de las inversiones a largo plazo
- Capacidad para innovar
- Calidad del esfuerzo de marketing
- Responsabilidad social
- Uso de los activos corporativos

Analistas financieros de cada sector son entrevistados, y basándose en los puntajes, se construyen tres rankings. El primero para las 240 compañías en total. El segundo para las Top 10 por sector y finalmente, League Tables para cada categoría. Los participantes, además, fueron consultados por la compañía que más admiraban en términos generales.

### **Asia's Most Admired Companies**

---

La revista especializada "Asian Business", realiza anualmente un ranking de reputación corporativa seleccionando 248 empresas locales, regionales y multinacionales de diez sectores industriales, repartidas en nueve países y territorios de Asia. Los Países son Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, Las Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwan y Tailandia, más algunas compañías chinas.

La evaluación se realiza enviando 9000 encuestas a CEOs y gerentes generales, 1000 entrevistados por país, seleccionados al azar desde la base de datos de los suscriptores de la revista. La encuesta es conducida por "Asian Market Intelligence", una



empresa de investigación de mercados independiente.

## Global Most Admired Companies

---

Similar a America's MAC, esta medición de reputación corporativa considera a 345 compañías, tanto de los Estados Unidos como multinacionales. Evalúa 9 factores de reputación para cada compañía.

Los encuestados son altos ejecutivos, directorios y analistas financieros, los que evalúan compañías de su propia industria. Se seleccionan a las mayores empresas basadas en su rentabilidad, eliminando aquellas industrias dominadas por compañías de un sólo país y que tengan menos de cuatro empresas en competencia.

## The Good Reputation Index 2001, Australia

---

El GRI examina a través de la percepción de los stakeholders y grupos de expertos, la capacidad de manejar las actividades que tienen directa relación con la reputación corporativa, de 100 compañías top que operan en Australia.

El GRI está basado en los resultados de la investigación de 18 grupos encargados de evaluar a las empresas en determinadas dimensiones. Estos grupos se repartieron de forma de que cada uno analizara a las empresas en las variables que más les competían. Así, los grupos se dividieron en 6 grandes categorías: relaciones con los empleados, desempeño con el entorno, impacto social, gestión, desempeño financiero y posicionamiento en el mercado, y ética.

Este índice reconoce que la clave para el desarrollo sustentable de una compañía, es el de operar con todo el entorno para así beneficiar a todos los stakeholders, incluyendo a la comunidad en general.

### · Compañías:

Las compañías que se incluyen en este índice son las top 100 sacadas de la revista Business Week Review (se eligieron las 100 primeras del ranking de 1000 de la revista el que se basa en desempeño financiero solamente). Además se modifica la lista en base a los siguientes criterios: nivel de operación en Australia, políticas de inversión, relación con las subsidiarias (si es que existía una dentro de la lista).

### · Grupos de Investigación:

Se invita a 20 organizaciones a participar con la idea de formar un "panel de expertos" y recoger así las percepciones de los distintos stakeholders.

Se reclutan organizaciones familiarizadas con el tema para cada una de las categorías en evaluación. Por ejemplo en la categoría de Desempeño con el Entorno se invitó a Greenpeace, en la categoría de Impacto Social se invitó a Amnesty International, etc.

- La Investigación:

A cada organización, se le solicita proporcionar un contacto de forma de facilitar la labor de los grupos de investigación. Cada grupo de investigación trabaja por separado, definiendo sus propios criterios y sistema de puntajes sobre la base de las actividades, políticas, y desempeño de cada compañía.

Las encuestas se realizan individualmente en cada grupo de investigación, aún cuando en ciertos casos, existe comunicación verbal entre ellos y las compañías evaluadas, con el fin de clarificar interrogantes (esto queda a entera voluntad de cada compañía).

Una vez finalizada la etapa de encuestas, estas eran remitidas al “administrador del índice”, el que posteriormente se encarga del proceso estadístico para su estandarización y ranqueo.

El GRI utiliza un análisis estandarizado basado en un proceso matemático para crear un mismo valor para cada categoría de reputación. Luego, se preparan fichas para cada categoría, en donde se muestran los resultados de cada grupo para cada una de las empresas en estudio, y se les asigna una nota de 1 a 100. Luego estas notas son rankeadas, y para obtener la nota final de la empresa, se hace un agregado de todos los resultados. A cada grupo y a cada categoría se les da la misma ponderación.

En general, existe un consenso en torno a que la Reputación Corporativa es intrínsecamente fruto de las percepciones de los stakeholders. La mayoría de los estudios sobre Reputación Corporativa, tienen como principal limitación la exclusión de algunos grupos de interés de la compañía.

En contraste, el GRI abarca casi la totalidad de los stakeholders relevantes. Sin embargo, este estudio olvida la naturaleza perceptual de la reputación corporativa, ya que los grupos investigadores estudian exhaustivamente a las compañías que deben evaluar. Incluso, existiendo contacto entre las organizaciones evaluadoras y las compañías, lo que es un potencial sesgo de la medición, puesto que se está incluyendo en una medición de percepciones, datos objetivos cuando se considera que no se tiene toda la información necesaria para la evaluación.

## **El Monitor Español de Reputación Corporativa: MERCO**

---

Esta medición se realiza anualmente y se basa en el concepto del ranking Fortune AMAC y se aplica a empresas españolas.

La visión de la reputación del Merco queda expresada a través de las siguientes variables:

- Resultados económicos financieros
- Calidad del producto o servicio
- Cultura corporativa y calidad laboral
- Ética y responsabilidad social corporativa

- Dimensión global y presencia internacional
- Innovación

El Merco parte de una visión amplia de reputación, reuniendo como variables de primer nivel, aquellos factores empresariales que podrían identificarse con los requisitos imprescindibles para el liderazgo reputacional. Cada una de las seis dimensiones anteriores se descompone en otras de segundo y tercer nivel.

Lo que diferencia al MERCO de otras mediciones, es la posibilidad de distinguir los conceptos de Imagen y Reputación Corporativa. Esto se logra mediante la aplicación de tres evaluaciones, lo que asegura que los encuestados conozcan en detalle las empresas que están evaluando; y por lo tanto, sus respuestas tendrán real relación con la reputación corporativa y no sólo con su imagen.

Las tres evaluaciones son las siguientes:

- General: Gran encuesta de opinión entre directivos de empresas importantes en términos de ventas. Se les pregunta acerca de las empresas que estos consideran como las más reputadas y las razones (2) que los llevan a dicha selección.
- Sectorial: A estos mismos directivos se les pregunta por las empresas más reputadas en su propio sector empresarial (competidores).
- Técnica: Del ranking obtenido de las dos evaluaciones anteriores, se seleccionan las cincuenta primeras y se realiza una evaluación técnica que consiste en un cuestionario aplicado por un experto del Merco en forma personal.

Finalmente, se elabora el promedio entre las tres evaluaciones y se obtiene el Índice de Reputación Corporativa para construir el ranking Merco.

### **Limitaciones al método de Tablas:**

---

Se pueden nombrar a lo menos cuatro:

- Los atributos reputacionales pueden no estar operacionalmente definidos.
- Los atributos tienden a estar definidos en términos generales y abstractos impuestos por los investigadores, dejando espacio para las interpretaciones personales de los evaluadores, así como a otras influencias asociadas con el timing y circunstancias en que se realiza la encuesta.
- Las muestras pueden ser demasiado heterogéneas lo que afecta su representatividad.
- La definición de Reputación Corporativa, como una medida colectiva de la habilidad de la compañía para proveer resultados válidos para un grupo representativo de stakeholders (Fombrun), no parece ser del todo satisfactoria, porque las mediciones recogen sólo atributos positivos. Como la reputación es esencialmente una evaluación ética, debe permitir incluir atributos negativos o indeseados. En general, no se incluyen atributos negativos en las encuestas puesto que, estos confunden a

los encuestados.

## 5.2 CUOCIENTES DE REPUTACIÓN

Se trata de un método del tipo league table, pero adaptado para mejorar algunas de las falencias detectadas en el ranking anual publicado por la revista Fortune. Este método ha sido desarrollado por Charles Fombrun, uno de los principales críticos del Fortune AMAC. Fombrun, propone una forma de medición de Reputación Corporativa “multistakeholders” llamado “Cuociente de Reputación”, aplicado a una larga muestra heterogénea.

Fombrun concluye que la Reputación Corporativa es un constructo que combina dos factores: apego emocional (confianza y admiración) y apego racional (calidad de los productos, liderazgo y riesgo).

El rating final de una compañía se obtiene al promediar sus notas en todos los atributos, estas notas promedio o scores, se usan para confeccionar el ranking final.

### Desarrollo del RQ

---

Gardberg y Fombrun (2000) revisaron los ítems contenidos en las mediciones más conocidas de reputación corporativa (Fortune AMAC, Far Eastern Economic Review and Financial Times entre otras). De éstas, se extrajeron 27 ítems, los que se resumen en la tabla que se muestra a continuación, además, los autores agregaron nuevos ítems a esta base, recogidos de las opiniones de otros académicos con lo que lograron completar 32 ítems.

Tabla 2: Ítems iniciales del RQ

Lista inicial de 32 ítems testeados en el desarrollo del RQ
Estoy familiarizado con los productos y servicios de la compañía. No he visto ni oído nada de la compañía últimamente. Sé mucho acerca del desempeño financiero de la compañía. Conozco mucha gente que trabaja en esta compañía.
Esta compañía esta bien manejada. La compañía tiene empleados muy calificados. Esta compañía es ineficiente e improductiva. Esta compañía es liderada por un CEO competente.
La compañía vende productos y servicios de alta calidad. Esta es una compañía es innovadora. Los precios de los productos y servicios de esta compañía no son justos. Esta compañía entrega gran valor a sus consumidores.
Esta compañía tiene muchos recursos para utilizar. Esta compañía es muy poderosa. Esta compañía es líder en la industria (nombre de la industria). Esta compañía me parece muy débil.
Esta compañía no tiene nada único que ofrecer. Esta compañía hace las cosas de una forma especial. Me siento identificado con esta compañía. Tengo una buena impresión acerca de esta compañía.
Usualmente creo en lo que la compañía dice. Por lo que sé, esta compañía cumple lo que promete. Esta es una compañía en la que puedo confiar. Esta compañía es honesta y sincera en su comunicación con el público.
Esta compañía realmente se preocupa de sus empleados. Esta compañía contribuye mucho a la comunidad en la opera. Esta es una compañía responsable con el entorno. Esta compañía no se preocupa mucho de la seguridad de sus consumidores y empleados.

Para ajustar y validar la escala en los Estados Unidos, los autores organizaron cinco focus groups con el fin de explorar la dimensión del constructo e implementaron tres pruebas piloto del instrumento. Usando varias herramientas psicométricas y estadísticas (análisis factorial y Alfa de Cronbach), se logró un ajuste al contenido y forma del instrumento. Los focus groups estaban compuestos por altos ejecutivos, pasajeros de avión, consumidores de computadores y estudiantes de MBA de la Universidad de New York.

A estos, se les preguntó lo que pensaban acerca de las compañías, el grado de importancia que le asignan a la reputación corporativa, la forma en que se refieren a los asuntos reputacionales y la jerga que usan estos grupos en lo relativo a la reputación.

El instrumento resultante (Reputation Quotient) se convierte en una herramienta válida, confiable y robusta para medir la reputación, el que finalmente contiene veinte ítems, clasificados en seis dimensiones: apego emocional, productos y servicios, desempeño financiero, visión y liderazgo, ambiente laboral y responsabilidad social.

Para el desarrollo del RQ se utilizan datos recolectados vía encuestas en línea a través de Internet. El RQ de **Harris Interactive**<sup>1</sup> identifica la ubicación relativa de la reputación de una firma con respecto a sus competidores y áreas dónde deben realizarse mejoras. Lo que hace al RQ un método único de recolección de datos, es su confianza en

<sup>1</sup> Empresa encargada de la administración del RQ

tecnologías de internet, y, principalmente su base de datos en línea de más de siete millones de encuestados.

El RQ mide lo que actores claves piensan acerca de una organización en particular, especialmente: el público, clientes, empleados, inversionistas y activistas. Este método es distinto del de la revista Fortune, que solamente investiga lo que los CEOS e inversionistas admiran.

El RQ mide lo que cada uno de estos grupos siente acerca de una organización a través de seis diferentes dimensiones, que en su conjunto forman un cuadro más completo sobre la reputación de la firma.

### Dimensiones

---

- Atracción emocional: cuan querida, admirada y respetada es la firma. 1.
- Productos y servicios: percepción de calidad, innovación, valor y confiabilidad de los productos y/o servicios de la compañía. 2.
- Desempeño financiero: percepción de la competitividad, rentabilidad, expectativas de crecimiento y riesgo de la compañía. 3.
- Visión y liderazgo: cuan clara es la visión, el liderazgo, y la habilidad para reconocer y aprovechar una oportunidad de mercado por parte de la compañía. 4.
- Entorno laboral: percepción de que tan bien está administrada la compañía, que tan agradable resulta el trabajar allí, la calidad de sus empleados. 5.
- Responsabilidad social: percepción de la compañía con respecto a tener altos estándares en sus relaciones con la gente, apoyo a las causas nobles y el entorno. 6.

### Muestra

---

El RQ utiliza una base de datos de siete millones de personas alrededor del mundo. La gente encuestada incluye consumidores, inversionistas en general, y empleados corporativos. Los datos son ponderados para que sean representativos de la población adulta americana en términos de edad, sexo, educación, raza, etnia, ingreso, así como otras variables no demográficas.

- Tres etapas en la construcción del RQ

- Proceso de nominación: sirve para identificar las compañías que están en el top of mind de las personas cuando estas piensan en reputación corporativa. 1.
- Proceso de valoración de las compañías objetivo. 2.
- Proceso de cálculo del score, basados en los conductores de reputación identificados en investigaciones anteriores y de la teoría. 3.

La muestra utilizada por Harris Interactive no es aleatoria, los encuestados se

auto-seleccionan y del total de ellos se determina al azar la base de datos final.

- Cálculo de los puntajes

Estos se calculan usando un análisis de regresión multivariado, que entrega un cociente para cada empresa, con los que posteriormente se confecciona el ranking general. Los puntajes se basan en las notas asignadas por los encuestados a cada compañía en veinte atributos. Este método es confiable en un 97%.

- Ventajas y desventajas de usar datos online

Ventajas:

- Velocidad de recolección
- Flexibilidad geográfica
- Cooperación en la respuesta de los encuestados
- Versatilidad en el cuestionario
- Duración del cuestionario
- Disminución de la no respuesta
- Reducción de los errores de comprensión (utilización de ayuda en línea)
- No existe influencia del entrevistador en el entrevistado
- No hay necesidad de supervisión de los entrevistadores
- Anonimato de los encuestados (facilita la respuesta espontánea)
- El seguimiento del encuestado es fácil (se puede volver a tomar contacto con él)
- Los costos son menores que otros tipos de encuesta
- Es fácil de obtener y analizar datos secundarios (se tiene a disposición la base de datos)

Desventajas:

- Muestras por conveniencia
- La muestra no es representativa de la población
- No se puede controlar al encuestado (no se puede saber si entendió correctamente, dice la verdad...)
- Validez interna (los encuestados pueden no ser homogéneos lo que puede causar sesgos)

## 5.3 BENCHMARKS

Otra herramienta de análisis de reputación corporativa puede ser el método de

benchmarks. Un benchmark se define como el punto de referencia usado por el encuestador para evaluar. El concepto del benchmark reputacional es metafórico, implica establecer una reputación estándar (ideal o promedio) con la cual van a ser comparadas otras reputaciones.

Un sistema de benchmark, usando una versión del método de la revista Fortune, involucraría una muestra representativa de empresas comparables en un sector industrial particular. Entonces, encuestados bien informados, evaluarían estas compañías sobre un set de atributos operacionalmente definidos, basados en sus impresiones objetivas.

Estas notas se asumen como indicadores válidos de los atributos de una compañía. En comparación con las league tables, que se basan completamente en medidas objetivas de características y desempeño de una empresa (sin tomar en cuenta a la empresa promedio o ideal), por lo que no serían indicadores de reputación corporativa. Sin embargo, son una fuente de información que contribuye a la impresión subjetiva que las personas se forman y comparten con otros en los procesos colectivos, que generan la reputación.

### Método de libre descripción

---

Un enfoque alternativo para construir una league table de reputación basada en una escala de notas estándar, puede ser el uso del método de la libre descripción. Esto, permite a los encuestados nombrar varios atributos, basados en sus intereses y experiencias personales. Los encuestados serían seleccionados de grupos de interés, dependiendo del objetivo de la investigación. Los atributos más mencionados, pueden ser usados para construir una league table utilizando una metodología similar a la de la revista Fortune. Este método de libre descripción, facilita el benchmark de reputación haciendo referencia a la nota promedio o al RQ. Independientemente de cómo han sido seleccionados, se le pueden asignar a los atributos, ponderaciones de acuerdo a la frecuencia de ocurrencia.

El método de libre descripción tiende a generar una gran variedad de atributos, muchos de los cuales son compartidos por una pequeña proporción de encuestados o son idiosincráticos (un sólo encuestado los menciona). Las diferencias en la frecuencia de ocurrencia de los atributos, pueden indicar su importancia relativa.

El número de atributos que contribuye a un benchmark dependerá de la frecuencia en que los atributos han sido citados por la muestra. Por ejemplo, atributos nombrados por el 25% de la muestra para un set dado de empresas, podría ser incluido en un benchmark.

## 5.4 MÉTODO DE ESTUDIO DE CASOS:

La cuarta y última herramienta usada para el análisis de reputación corporativa es el método de estudio de casos. Este se utiliza en numerosas ocasiones donde las más



recurrentes son:

- Empresas cuyas notas en sus atributos se desvían demasiado del promedio.
- Compañías dónde pareciera existir un descalce entre su reputación y las medidas objetivas de su desempeño.
- Empresas que enfrentan un riesgo con respecto a su Reputación Corporativa o marcas.

## Método de comparación de casos

---

Ragin (1987), hace una distinción clara entre el método estadístico y el método de casos. Un típico análisis estadístico multivariado de una league table, trata de medir los efectos promedio de una cantidad de variables cuantitativas, a través de una gran y diversa muestra de empresas. En contraste, el método de casos trata de medir qué combinación de factores cualitativos determinan cómo se pueden clasificar las empresas, y qué combinación de factores determina un resultado particular, tal como el éxito o el fracaso de un proyecto, un cambio sustancial en la Reputación Corporativa o, un nivel relativamente alto o bajo de estima pública.

Una diferencia esencial entre los dos métodos es que, en el análisis de casos, la combinación de atributos es considerada como un todo a la hora de aplicar el método, mientras que en el análisis multivariado, se consideran los atributos en una forma fraccionada.

Considerando la diferencia entre un puntaje promedio y un perfil de puntaje, dos o más compañías podrían terminar con la misma nota promedio, y por lo tanto, el mismo ranking en la league table, aún siendo diferentes, posiblemente en forma substancial, en uno o en todos los atributos. Entonces estas tendrían diferentes reputaciones, los puntajes promedio no revelan diferencias en los perfiles de los puntajes, lo que puede ser importante en la clasificación de casos o en la identificación de procesos causales.

La elección entre utilizar un método multivariado y un método de casos, va a depender naturalmente de los intereses del investigador y de la forma en que el problema es formulado, lo que a su vez se basa en los supuestos teóricos, la evidencia existente, y los conceptos abordados.

## 5.5 OTRAS APROXIMACIONES PARA LA MEDICIÓN

Además de existir mediciones a escala nacional, como las anteriormente explicadas también es importante destacar otras aproximaciones que intentan medir la reputación corporativa.

### 1. The concept and measurement of Corporate Reputation: An

---

## **application to Spanish Financial Intermediaries. Juan Manuel de la Fuente Sabaté & Esther de Quevedo Puente (2003)**

---

Una vez que los autores acordaron una definición de reputación desde el marco teórico, procedieron a diseñar una encuesta, para ser aplicada en el sector financiero español.

Los pasos para el diseño de esta encuesta fueron:

1. Definición del constructo

2. Generación de los ítems a través de:

2.1. Revisión de la literatura previa

2.2 Desde la perspectiva contractual, un análisis de las relaciones de la firma con sus stakeholders para resaltar sus derechos legítimos.

2.3. Entrevistas en profundidad con potenciales evaluadores del sector.

2.4 Pre-test con potenciales evaluadores.

Al revisar la literatura previa, los autores decidieron realizar una encuesta similar a la Fortune. Usaron esta de base para el diseño del cuestionario, pues afirman que desde el punto de vista teórico, los ítems de dicha encuesta, coinciden con lo que se busca para esta investigación.

Luego de esto, los autores contribuyeron a la construcción de la encuesta basándose en el marco teórico y definición del constructo previo. Para cada stakeholder (banking), los autores propusieron ítems para cubrir, no sólo el comportamiento de los bancos a través de sus stakeholders, sino también, el grado de manejo transparente de información que muestran a cada uno de sus stakeholders.

Finalmente, para validar los atributos propuestos por estas fuentes y adaptarlas a las peculiaridades del sector bancario, los autores realizaron entrevistas en profundidad con altos ejecutivos financieros del sector. Estas entrevistas mostraron ciertos hechos curiosos, como la coincidencia en el sector bancario de dos factores de innovación (tecnológica y de catálogos de productos) y la “naturaleza dual” de la relación entre las firmas financieras y la sociedad.

Las preguntas de la encuesta fueron agrupadas en cuatro bloques, según los stakeholders a los que hacen referencia (clientes, empleados y sociedad), para hacer la encuesta fácil de contestar.

Esstrategia y Administración	Cientes	Empleados	Sociedad
Solvencia Financiera	Calidad de los servicios financieros	Capacidad para atraer personal talentoso	Contribución a la mantención y desarrollo de la sociedad
Uso eficiente de los recursos	Innovación Tecnológica	Capacidad para desarrollar y mantener personal talentoso	Contribución a la promoción social y cultural
Posición estratégica hacia el future	Innovación del catálogo de productos		
Transparencia informativa con los stakeholders	Transparencia financiera con los clientes	Transparencia informativa con los empleados	Transparencia Informativa con la sociedad
Calidad de la administración			

Conservados de la encuesta Fertans

Adaptación a las peculiaridades del sector

Contribución del marco teórico

Tabla 3: Items que describen cada relación en el cuestionario

El cuestionario inicial fue refinado usando un pre-test que fue entregado a altos ejecutivos de las entidades bancarias españolas, para poder arreglar las diferencias en vocabulario que existen entre los académicos y el mundo profesional, y para asegurarse que las preguntas se entendieran completamente.

Cada encuesta evaluaba, en una escala de 1 a 10, 15 atributos seleccionados para las 60 firmas más grandes del sector. Con el riesgo de realizar una encuesta tediosa, los autores prefirieron incluir, en cada cuestionario, toda la muestra de empresas seleccionadas, evadiendo el sesgo por diferencias en los modelos mentales de los evaluadores.

En el pre-test, se descubrió un posible sesgo producido por el orden en que las firmas eran presentadas en la encuesta. Si la firma era situada al final o al principio de la encuesta, o estaba rodeada por firmas con alta reputación (o viceversa), estos factores afectaban la evaluación de una firma dada.

El orden y secuencia con que las firmas fueron presentadas, se realizó al azar y fue diferente entre un ítem y otro de la misma encuesta.

Las encuestas fueron enviadas por mail a 123 CEOs de firmas financieras en España, y 42 respuestas fueron recibidas, representando un 34,15% del total, un valor que se consideró aceptable.

Características	Encuesta
Universo	CEO de entidades financieras
Área Geográfica	España
Tamaño de la muestra	42 cuestionarios fueron recibidos de un total De 123 (tasa de respuesta = 34.15%)
Diseño de la muestra	La información fue administrada vía Correo a través de cuestionarios.
Error <u>muestral</u>	8.84% (A un 95% de nivel de confianza)
Período del estudio	Desde Mayo a Octubre del 2000

*Tabla 4. Especificaciones técnicas de la encuesta*

#### **Limitaciones que los autores encuentran en este estudio:**

A pesar del carácter pluralista de la encuesta, en el sentido de incluir ítems refiriendo a los derechos legítimos de cada stakeholder de la firma, el cuestionario fue entregado a CEOs de firmas bancarias. Por lo tanto, las opiniones del resto de los stakeholders fueron excluidas, fueron las restricciones económicas y de tiempo hicieron de esta limitación, algo necesario.

Halo financiero: esto consiste en que los administradores, preocupados por la rentabilidad de la firma, evalúan una firma específica según sus resultados financieros. La posible existencia de un sesgo en los datos, llevaron a la inclusión de una medida pertinente para detectarlo, y si es necesario, corregirlo.

### **The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, Gary Davies, Rosa Chun & Rui Vinhas da Silva (2001)**

Esta investigación busca determinar la reputación corporativa, a través, de la escala de personalidad de Aaker, la que anteriormente sólo había sido utilizada para medir imagen, y principalmente para stakeholders externos.

Se aplica la misma escala a empleados y consumidores, para lo que se prueba la hipótesis de que la confiabilidad de las medidas es similar al usar la escala, tanto para stakeholders internos como externos. Esta aproximación está guiada por el vínculo que existe entre Identidad e Imagen, y se espera observar esta relación, sobretodo en el sector de servicios, donde la visión que tienen los empleados que atienden público debería estar correlacionada con la visión que tienen los clientes a los que atienden dichos empleados.

### **Diseño de la investigación:**

Se encuestan a 3 organizaciones del sector servicios manteniendo en reserva sus nombres. Entre éstas, se encuentran: una empresa del sector textil retail, un distribuidor de servicios financieros (ambas del tipo B2C) y una empresa distribuidora de elementos de construcción. Las entrevistas fueron hechas personalmente y, para los clientes de la tercera empresa fueron enviadas vía correo.

Las tasas de respuesta fueron de 60% en el caso de los empleados y, para los clientes, cercana al 95%. En el caso de la empresa de construcción, a través del correo la tasa de respuesta alcanzó un 62%. La muestra total alcanzó los 1330 cuestionarios, 573 de empleados y 757 de consumidores, y se calculó el promedio para cada dimensión de la personalidad, tanto para empleados como para consumidores.

### **Resultados:**

Rudeza es el único factor (de la escala de Aaker) que podría ser cuestionado según el nivel de confiabilidad. Además, no hay diferencias significativas entre los puntajes relativos de los empleados y de los clientes. Estos niveles de confiabilidad pudieron haber sido mejorados eliminando algunas preguntas, para las que el significado (de inglés británico a inglés americano) variaba o no era fácilmente entendible.

El grado de alineamiento entre empleados y clientes, es alto con una correlación mayor al 99% con  $R^2$  de 0.824, por lo tanto se cumple la hipótesis, es decir la forma en que los consumidores ven la organización esta correlacionada con al forma en que la ven los empleados.

### **Conclusiones:**

El estudio presenta evidencia que la escala de personalidad de Aaker puede ser utilizada para obtener imagen y reputación. Sin embargo, la escala no es totalmente apropiada: los niveles de confiabilidad a los que se llegó no fueron siempre aceptables ni tan altos como los resultados de Aaker. Esto puede ser causa del número de factores, además de la necesidad de reemplazar algunos de los ítems por expresiones culturalmente neutras.

No existe evidencia teórica que las marcas (o imagen e identidad) tengan que clasificarse sólo en 5 dimensiones, más dimensiones serían deseables para una escala más universal. La escala original está construida en términos positivos, pero es improbable que la Reputación corporativa sea siempre positiva (pueden haber atributos negativos). Por último, en la escala faltan elementos claves como la "confianza", por lo que ésta debería estar más relacionada con lo que dice la literatura sobre imagen e identidad.

La mayor ventaja de usar la metáfora de personificación, es hacer fácilmente entendible lo complejo, aunque no hay un problema inherente con el uso de metáforas, se necesita más evidencia empírica para aceptar las cinco dimensiones definidas por Aaker. Se cree que la idea de usar la misma escala para determinar imagen e identidad debe seguir investigándose. Una escala confiable para ambas, sería valioso para las

investigaciones sobre reputación, además de hacer el estudio con empresas pertenecientes al mismo sector.

Según esta aproximación, si una empresa quiere mejorar sus puntajes en sinceridad, por ejemplo, debe ver en qué subdimensión de sinceridad está débil. Además que, tratando de mejorar con los empleados, se puede mejorar el resultado con los clientes (por la correlación existente especialmente en el sector de servicios). Aunque los resultados no prueban causalidad, si pueden negar la ausencia de causalidad.

Tabla 5: Items y dimensiones de la escala de Aaker

Sinceridad	Entusiasmo	Competencia	Sofisticación	Rudeza
-Honesto -Sincero	-Casual	-Confiable -Trabajador	-Ator -Seguro -Inteligente -Técnico	-Aventurero -Masculino
-Integro	Moderno -Excitante	-Confiado	clase -Glamoroso -Buena presencia	-Femenino -Suave
-Original	-Espiritual -Cool -Joven	-Actualizado	-Independiente,	
-Alegre	-Imaginativo -Único	-Orientada		
-Sentimental -Afectuosa	-Artística -Realista			
a la familia				
-Provinciano				

## 2. Equity Score: Leveraging Corporate Equity, Gaines-Ross(1998)

En Gaines-Ross (1998) a la medida de reputación se le llamo “Leveraging Corporate Equity”. Esta medida podría ser popular porque:

- Cada corporación recibe un sólo equity score corporativo basado en los componentes dominantes de su reputación (los componentes dominantes se observan como conocimiento, familiaridad, impresión global, percepciones, y comportamientos de apoyo)
- El Equity Score se basa en las opiniones de ejecutivos a través de todas las industrias.
- La medida de Equity de una compañía considera todos los componentes de la reputación corporativa, y los que responden califican 8 dimensiones: (a) Ofrecer bienes o servicios de alta calidad, (b) Agregar valor a todas las transacciones del cliente, (c) Poseer gerencia del alto-nivel, (d) Ser una compañía en la que usted puede confiar, (e) Conducir el negocio de forma humana y cuidada, (f) Probabilidad de ser la que produzca la siguiente innovación en la industria, (g) Prosperará en el largo plazo, y (h) Fija un ejemplo de como las grandes corporaciones deben ser.

Tanto actitud como comportamiento son medidos. Los comportamientos incluyen (a) la probabilidad de recomendar sus productos y/o servicios, (b) invirtiendo en la compañía, (c) confiar en la compañía si esta está bajo el ataque de los medios, (d) recomendando a la compañía como buen lugar para trabajar, y (e) recomendándola como buen socio para una empresa.

Esta medición sería óptima en caso de poder obtener los datos requeridos. Por

ejemplo, trataría las diferencias entre grupos (Wartick, 2000), además toma menos en cuenta que el AMAC el funcionamiento financiero, incluye más factores como confianza, humanidad, innovación y comportamiento ejemplar.

Finalmente, consigue llegar a lo que puede ser llamado “la fortaleza de la reputación”, preguntando sobre el soporte del comportamiento.

## 5.6 RESUMEN MEDIDAS EXISTENTES

Tabla. Resumen medidas existentes

	<b>America’s Most Admired Companies</b>	<b>Reputation Quotient</b>
<b>Descripción</b>	Escala Lickert 11 puntos	Escala lickert de 7 puntos; 8=no está seguro
<b>Muestra</b>	10.000 encuestas a ejecutivos, directores y analistas de seguros	Aproximadamente 22.500 encuestas, obtenidas a través de internet.
<b>Administración</b>	Fortune Magazine, realizada desde 1982	Harris Interactive, consultora de investigación de mercado
<b>Resultados principales</b>	Entrega anualmente un ranking reputacional de 500 empresas de distintas industrias	Entrega anualmente un ranking de 60 empresas en 5 industrias de los Estados Unidos
<b>Ítems escala</b>	Calidad de la gerencia Calidad de los productos y servicios Innovación Valor de la inversión a largo plazo Solidez financiero Talento de los empleados Responsabilidad social Uso de los activos corporativos	Respaldo de sus productos y servicios Innovación Calidad de los productos y servicios Precio justo Liderazgo Visión de futuro Aprovechar oportunidades en el mercado Calidad gerencia Buen lugar para trabajar Calidad de los empleados Apoyo de buenas causas Responsabilidad con el medio ambiente Estándares en el trato a la gente Utilidades. Inversión de bajo riesgo Perspectivas de crecimiento futuro Desempeño sobre la competencia Buen impresión Admiración y respeto Confianza en la corporación

Tabla. Resumen medidas existentes

	Good Reputation Index	MERCO
Descripción	Escala lickert de 7 puntos	
Muestra	20 grupos de expertos opinan sobre las compañías evaluadas	6.000 directivos españoles de 1.040 empresas
Administración	Sydney Morning Herald & BWR Magazine	Desde 2001, por “Análisis e Investigación”, Investigaciones de Mercado
Resultados principales	Ranking anual de las top 100 en reputación corporativa en Australia	Se entregan anualmente las 50 empresas con mejor reputación corporativa en España
Ítems escala	Calidad del producto Gerencia Relación precio – calidad Marketing Manejo de los recursos humanos Solidez financiera Responsabilidad con el entorno Desarrollo de productos Importancia para la sociedad	Beneficio contable Rentabilidad Calidad de la información contable de la empresa Valor del producto Valor de la marca Servicio al cliente Adecuación de la cultura al proyecto empresarial Calidad de la vida laboral Evaluación y recompensa Ética empresarial Responsabilidad social y medio ambiente Compromiso con la comunidad Expansión internacional Alianzas estratégicas Posicionamiento estratégico en internet Inversión en Investigación y desarrollo Nuevos productos y servicios Nuevos canales

Tabla. Resumen medidas existentes



	<b>Ranking Danés</b>	<b>Britain's Most Admired Companies</b>
<b>Descripción</b>	Escala lickert de 5 puntos	Escala ordinal de 1 a 10
<b>Muestra</b>	Gerentes y analistas financieros	Directores de las principales 250 compañías británicas y analistas de los 10 principales bancos
<b>Administración</b>	Desde 1986 por Borsens Nyhedmagasin	Management today, desde 1991
<b>Resultados principales</b>	Ranking de las empresas danesas con mejor reputación	Se entregan resultados sobre las 10 compañías públicas más grandes pertenecientes a 26 sectores
<b>Ítems escala</b>	Calidad del producto Gerencia Relación precio – calidad Marketing (incluido Relaciones públicas, diseño y servicios) Manejo de los recursos humanos Solidez financiera Responsabilidad con el entorno Desarrollo de productos Importancia para la sociedad	Calidad de la Gerencia Solidez financiera Habilidad de atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos Calidad de los bienes y servicios Valor de la inversión a largo plazo Capacidad de innovar Calidad del Marketing Responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad Uso de los activos corporativos

**Tabla. Resumen medidas existentes**

	<b>Asia's Most admired Companies</b>	<b>Spanish Financial Intermediaries</b>
<b>Descripción</b>	Escala lickert de 5 puntos para los atributos, escala de 1 a 10 para admiración global.	Escala 1 a 10 para 15 atributos
<b>Muestra</b>	Se encuestan a 8600 ejecutivos, CEOs, y miembros corporativos seleccionados aleatoriamente dentro de los suscriptores de Asian Business	CEO de las 60 entidades financieras más grandes de España. 42 encuestas válidas de 123 enviadas (34.15% tasa de respuesta)
<b>Administración</b>	Asian Business, desde 1992	Universidad de Burgos, año 2000
<b>Resultados principales</b>	Se entregan listas de 30 compañías de 9 países asiáticos.	Dos rankings de 60 compañías en base a un análisis factorial, que evalúan la reputación corporativa con los stakeholders internos y externos
<b>Ítems escala</b>	Admiración global Calidad de la gerencia Calidad de los productos y servicios Contribución a la economía local Ser un buen empleador Potencial de crecimiento Ser ética y honesta Potencial de futuras utilidades Habilidad de enfrentar los cambios en el medio económico Ranear los atributos en orden de importancia	Solvencia financiera Eficiencia Posición estratégica hacia el futuro Transparencia informativa hacia los stakeholders Calidad de la administración Calidad de los servicios financieros Innovación tecnológica Innovación en productos Transparencia financiera con los clientes Capacidad para atraer trabajadores talentosos Capacidad para desarrollar y mantener trabajadores talentosos Transparencia informativa hacia los empleados. Contribución a la mantención y desarrollo de la sociedad Contribución a la promoción cultural y social Transparencia informativa hacia la sociedad.

## 5.7 EFECTO HALO

El principal sesgo detectado en la mayoría de los estudios empíricos es el denominado Efecto Halo Financiero. Este se detecta principalmente en el ranking Fortune AMAC, el cual se produce por el tipo de muestra utilizada para las encuestas (en su mayoría analistas financieros y altos ejecutivos) y por el instrumento usado para la medición - cuatro de los ocho atributos considerados para la evaluación, están altamente correlacionados con el desempeño financiero de la firma. La principal consecuencia del sesgo financiero es la incapacidad de determinar si se está midiendo la reputación corporativa en todos sus ámbitos, o tan sólo el aspecto financiero de la compañía.

A continuación revisaremos dos estudios que tratan de explicar, medir el impacto y extraer el halo financiero.

## 1) The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for what?

---

### Fryxell y Wang (1994)

Los ítems del Fortune index no pueden ser usados por separado, o en combinación para medir constructos como innovación, responsabilidad social, buen uso de los activos corporativos, o la calidad de los productos de la firma. Por lo tanto, la encuesta de reputación de Fortune no ha sido usada correctamente en investigaciones posteriores.

El objetivo de este estudio es examinar esta posibilidad analizando la estructura de medición de los datos de Fortune a través del uso de varios modelos:

- Modelo nulo: Este modelo postula que cada ítem mide perfectamente un único factor.
- Modelo de un factor: En este modelo cada ítem carga en un único factor de reputación.
- Modelo de dos factores: En este modelo se propone que los ítems estrictamente financieros cargan en un único factor (Objetivos Financieros), mientras que los ítems restantes cargan en otro factor llamado "Capacidades". Dada la conexión obvia entre Capacidades y Objetivos Financieros, se espera que estos dos factores estén fuertemente correlacionados.
- Modelo del factor dominante: Este modelo modifica los dos anteriores reconociendo que los ítems relacionados al factor Capacidades, están "instrumentalmente" vinculados a los objetivos financieros, en la forma de que los encuestados pueden acarrear el desempeño financiero a los otros ítems (efecto halo).

Consecuentemente, este modelo propone dos factores: uno financiero-dominante y otro capacidades-subordinando dónde los ítems pesan en ambos factores.

Se testean dos modelos: uno que incluye el ítem de responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente, mientras que el otro modelo no lo toma en cuenta.

Para comparar los modelos se utilizaron datos desde 1985 a 1989 para las mismas empresas, usando un promedio de los cinco años. El propósito de esta comparación es verificar la estabilidad del modelo en el tiempo. La segunda comparación se realiza entre las firmas que han sido consistentemente evaluadas durante los cinco años con las otras

que fueron evaluadas sólo ocasionalmente. Esto reconoce la posibilidad de que las compañías evaluadas puedan reflejar una estructura de medición distinta.

### **Resultados:**

A través de la comparación de distintos estadísticos se concluye que el mejor modelo es el del factor dominante sin el ítem de responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente.

Luego, se realizan regresiones para obtener los parámetros asociados a cada ítem en cada modelo. Al observar los parámetros encontrados para el modelo aceptado se puede apreciar que los ítems financieros claramente tienen mayor relación con el factor dominante. El segundo factor (subordinado) tiene solamente dos ítems con mayor carga: responsabilidad con el medio ambiente y calidad de los productos o servicios.

### **Conclusiones:**

Los resultados de esta investigación tienen importantes implicancias sobre lo que el ranking Fortune realmente mide.

Se concluye que el factor dominante pareciera ser el aspecto financiero; por lo tanto, si se quiere medir el desempeño financiero, el Fortune es una muy buena técnica. Más allá de eso, no es aconsejable su uso.

## **2) Removing the financial performance halo from Fortune's MAC**

---

### **Brad Brown, Susan Perry (2001)**

El ranking de Fortune está fuertemente influenciado por los resultados financieros previos de las empresas, lo que crea un halo que debe ser removido antes de utilizar esta medida para otras investigaciones.

### **Metodología:**

La mayoría de las más sofisticadas técnicas para remover el efecto halo no son aplicables al Fortune, debido a que no se cuenta con la evaluación de cada uno de los encuestados, y a que el Fortune es un método que otorga una solución de un factor.

El método empleado para el Fortune es una estrategia de aislamiento. Se controla estadísticamente por el efecto halo, formando un índice a través de varias variables que se cree que son las responsables de la presencia de este halo, y luego se aísla de la encuesta usando un proceso de dos etapas.

Primero, las variables de interés (en este caso los atributos del Fortune) se regresionan en contra el índice halo (en este caso varias medidas del reciente desempeño financiero). Los coeficientes obtenidos de estas regresiones se utilizan para modelar cada atributo y un residuo específico a cada firma es calculado. Estos residuos (la porción del Fortune que no explica el desempeño financiero) corresponden a las notas

de cada atributo sin efecto halo.

El índice halo se confecciona usando las siguientes cinco variables:

- ROA promedio =  $(ROA_{it} + ROA_{it-1} + ROA_{it-2}) / 3$
- Bolsa / Libro relativo =  $[B/L]_{\text{firma}} / [B/L]_{\text{industria}}$
- Ventas
- Crecimiento de las ventas
- Riesgo = D/P

Estas variables son usadas como variables independientes en regresiones sobre cada uno de los atributos de Fortune. En general, todas las regresiones tienen  $R^2$  significativos lo que demuestra la fuerte presencia del halo financiero. Los residuos obtenidos de las regresiones corresponden a las notas de cada atributo sin el efecto halo.

## 5.8 MEDICIÓN CHILENA

### Ranking de las 25 empresas con mejor Reputación Corporativa en Chile

---

2

El primer ranking de Reputación Corporativa en Chile (año 2002) fue desarrollado por Hill & Knowlton Captiva y La Tercera quienes encargaron a la consultora Collect Investigaciones de Mercado, un estudio que por primera vez arroja luces de la evaluación de los consumidores sobre la reputación corporativa de las empresas que operan en el país. Una nueva medición fue realizada durante el año 2003. La metodología consiste en realizar, en primer lugar, una encuesta telefónica a 500 personas para distinguir las empresas con mejor y peor reputación por recordación espontánea. Se seleccionan las 35 empresas con mejor puntuación, las que posteriormente se analizan y rankean. El estudio realizado el 2002 incluyó 3.394 encuestas a consumidores, y 106 entrevistas a analistas y periodistas, mientras que el 2003 se consideraron 3.500 consumidores.

Se les solicitó a los encuestados poner nota a estas compañías según 20 atributos distintos que, a su vez, permiten formar en la mente de cada uno la idea de reputación.

Se agruparon los 20 atributos en seis categorías, y se ponderó cada uno de acuerdo a lo que el estudio reveló era la relevancia que las personas le asignan a estos tópicos, en la formación de su idea de reputación.

En una escala de cero a mil, el resultado muestra que Coca - Cola es la empresa globalmente con mejor reputación, en los dos estudios realizados a la fecha.

<sup>2</sup> Fuente: La Tercera y Hill & Knowlton Captiva.

Durante el año 2002 el segundo lugar fue ocupado por Nestlé, y el tercero por Lan Chile, la chilena mejor evaluada. En el 2003 el segundo lugar fue ocupado por Jumbo seguido por Nestlé.

La forma en que fue construido este estudio permite ver que las fortalezas de estas *top 25* son distintas. Una serie de sub-rankings muestran en qué dimensiones de la reputación y en qué segmentos de la población, cada una es más fuerte.

Las compañías participantes están clasificadas en cuatro categorías -Premium, Oro, Plata y Bronce- en función de las diferencias estadísticas significativas arrojadas por el estudio.

Se evaluaron seis dimensiones: la calidad de productos y servicios, la ética y responsabilidad social, la cultura laboral, la estrategia, gestión y liderazgo, el desempeño financiero, y la relación emocional que esa compañía logra con sus públicos.

La dimensión mejor evaluada y de mayor importancia para el consumidor chileno es productos y servicios, justamente el terreno en el que compiten con mayor fuerza las empresas para diferenciarse. Por otro lado, temas relativos a estrategia, gestión y liderazgo son casi tan importantes como la de productos y servicios. Un tercer activo importante es la cultura laboral. De acuerdo al estudio, es de mucha importancia, pero no tan bien evaluada por el consumidor.

La relación emocional es la cuarta en importancia. Y aunque las estrategias publicitarias de las compañías suelen apelar a este nexo, el estudio muestra que "no hay fidelidad emocional".

Aunque los consumidores reconocen que las empresas tienen un buen desempeño financiero, este factor pesa menos.

De acuerdo con el estudio, el último aspecto en importancia y también el de menor evaluación entre las empresas *top 25*, es la responsabilidad social. Esto puede deberse a la baja disponibilidad de información sobre los programas de responsabilidad social de estas empresas o bien, porque el consumidor mantiene una actitud más bien crítica frente a estas actividades, considerándolas todavía como acciones de blanqueo de imagen.

### **Metodología 2002:**

- Estudio cuantitativo, basado en encuestas cara a cara dirigidas y encuestas telefónicas.
- Grupo objetivo:
  - Consumidores de 18-60 años, grupo socioeconómico ABC1, C2 y C3, residentes en la ciudad de Santiago.
  - Analistas financieros.
  - Medios de comunicación.
- La encuesta se aplicó sobre 3.394 consumidores, 53 inversionistas y 53 periodistas

---

de economía.

- A los inversionistas y medios se les entrevistó cara a cara; a los consumidores telefónicamente en base a selección aleatoria de números dentro de Santiago. Cada entrevistado evaluó dos empresas tomadas al azar de la lista de 35 seleccionadas previamente a través de una encuesta a 500 personas. Las 3.500 encuestas generaron 7.000 evaluaciones. Cada empresa fue evaluada por 200 entrevistados.
- Margen de error: el global de la muestra es de +/-0,5% respecto de la media, en tanto el error por empresa varía entre +/-1,6% y +/-3.9. En ambos casos, se usa la varianza verdadera de la muestra y un 95% de confianza. Se ponderó la muestra para ajustar los GSE a sus proporciones reales.

### **Metodología 2003:**

- Estudio cuantitativo, basado en encuestas cara a cara dirigidas y encuestas telefónicas.
- Grupo objetivo:
  - Consumidores de 18-60 años, grupo socioeconómico ABC1, C2 y C3, residentes en la ciudad de Santiago.
- La encuesta se aplicó sobre 3.500 consumidores, telefónicamente en base a selección aleatoria de números dentro de Santiago. Se obtuvo un resultado de 7.000 evaluaciones donde cada empresa fue evaluada por 200 consumidores.
- Margen de error: el global de la muestra es de +/-0,52% respecto de la media, en tanto el error por empresa varía entre +/-1,75% y +/-4,27. En ambos casos, se usa la varianza verdadera de la muestra y un 95% de confianza. Se ponderó la muestra para ajustar los GSE a sus proporciones reales.

### **Principales limitaciones:**

- En el estudio del 2003 la muestra sólo incluyó a consumidores.
- Una importante limitación es incluir Coca Cola como empresa que opera en Chile, dentro del ranking, puesto que los consumidores estarán evaluando más a la marca que a la empresa misma. Creemos que para evaluar la reputación de Coca Cola en Chile, deberían incluirse las empresas que poseen la franquicia para embotellar y distribuir el producto (Andina, Polar, Embonor). El problema es que estas empresas no son asociadas directamente a Coca Cola por el consumidor común. Creemos que este sesgo podría invalidar la primera posición obtenida por Coca Cola en los dos rankings realizados a la fecha.
- Las empresas incluidas en el ranking no son del conocimiento popular, lo que invalida muchas de las respuestas. Un claro ejemplo de esto son Procter & Gamble y Lever, empresas que se caracterizan por seguir una estrategia de marcas individuales en

sus productos, lo que dificulta la evaluación por parte de un consumidor común.



# CAPITULO VI: PROPUESTA DE MEDICION

## PROPUESTA DE MEDICIÓN

Una vez revisada la literatura y las mediciones existentes en el mundo de la reputación corporativa, nos abocamos a nuestro segundo objetivo: la medición de ésta en Chile.

A nuestro parecer, cualquier intento de medición, debe ser precedido por una clara definición del constructo, para comprender a cabalidad lo que se está midiendo y, medir específicamente el concepto requerido.

Con este fin, comenzaremos acotando las definiciones nombradas en el primer capítulo, en base a nuestro criterio, incorporando además, características propias del medio chileno.

Luego, se detallarán la metodología y los resultados del proceso de diseño de la encuesta final, instrumento utilizado en nuestro estudio. En esta parte, se incluye la investigación exploratoria, con la que definimos las empresas a evaluar y las preguntas del cuestionario final.

## 6.1 DEFINIENDO REPUTACIÓN CORPORATIVA

La definición adoptada será:

***“Visión global agregada sobre una compañía por parte de los distintos stakeholders, basada en interacciones directas o indirectas (tanto pasadas como actuales) con ella, que sirve para comparar entre diversas firmas cuando no existe información completa en el mercado.”***

Se trata de una percepción global de las acciones de la empresa, puesto que cada grupo tiene una impresión que va más allá de su trato estricto con ella. Por ejemplo, un trabajador, además de su concepción del ambiente laboral de una empresa en particular, posee una impresión sobre la calidad de los productos y servicios de la compañía, como también de la responsabilidad social que ésta pueda tener.

Es una visión agregada, porque la suma de las percepciones de todos los grupos de interés, conforman la reputación de una compañía.

Las experiencias directas son aquellas en donde un stakeholder se relaciona en forma personal con la compañía, como por ejemplo, un consumidor en la adquisición de un producto o servicio, un trabajador en las relaciones laborales que mantiene con la empresa o cuando las acciones de la firma afectan sus actividades o bienestar.

Las indirectas suceden cuando la experiencia no es personal, sino cuando la percepción se basa en una relación con terceros (medios de comunicación, entes reguladores y otros stakeholders) por lo que se construye una imagen, aún cuando no se haya interactuado directamente con la corporación.

La reputación cobra importancia al existir desigualdades de información, puesto que actúa como una herramienta adicional que ayuda en el proceso de cualquier decisión que se necesite tomar respecto de una firma. La reputación se transforma entonces, en un instrumento útil para fines comparativos.

La visión más amplia de los stakeholders incluye a cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado por los logros de los objetivos de una firma. Según esta definición, cualquier organización o individuo clasificaría como stakeholder. Entre los que podríamos nombrar a los consumidores, empleados, accionistas, proveedores, competidores, gobierno, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales y a la sociedad en general.

Con una visión más acotada, se incluirán como stakeholders a aquellos individuos o grupos de los que depende directamente la organización. Es por esto que, tomando en cuenta que para nuestro estudio hemos decidido incluir a ciertas compañías pertenecientes al sector de consumo masivo, califican como stakeholders, los consumidores, empleados y accionistas. Estos grupos son específicamente relevantes para las empresas que consideraremos en el análisis.

## 6.2 MEDICIÓN

Después de una revisión metodológica de las distintas mediciones existentes, decidimos aplicar el “cuociente de reputación” adaptado a la realidad de nuestro país. Elegimos este método, puesto que es el más consistente con nuestra definición de reputación corporativa; y debido a las distintas críticas a las mediciones existentes expuestas en el marco teórico.

El “Reputation Quotient”, elaborado por Harris Interactive y el Profesor Charles Fombrun de la Universidad de New York, considera como stakeholders importantes de una compañía al público general, a los consumidores, empleados e inversionistas. Explica qué opinan estos grupos sobre la reputación de cada compañía sobre la base de seis dimensiones:

- Productos y servicios: Percepciones de calidad, innovación, valor y confianza en sus productos y servicios.
- Visión y liderazgo: Si la compañía demuestra una clara visión de futuro, gran liderazgo y la habilidad de reconocer y capitalizar oportunidades en el mercado.
- Ambiente Laboral: Percepciones de qué tan bien está siendo administrada la empresa, cómo es el ambiente de trabajo dentro de ella y cuál es la calidad de sus empleados.
- Responsabilidad Social: Percepciones sobre si la compañía tiene altos estándares en el trato con las personas, las buenas causas y el medio ambiente en general.
- Desempeño Financiero: Percepciones sobre la competitividad de la compañía, su rentabilidad, proyectos de crecimiento y riesgo.
- Apego Emocional: Cuánto la empresa es querida, admirada y respetada.

Con el propósito de validar la aplicación de este método en Chile, realizamos entrevistas a distintos profesionales, las que se detallan a continuación.

### Entrevistas

Se realizaron un total de trece entrevistas, cinco a analistas financieros, cuatro a expertos en recursos humanos, una a una asesora en marketing y tres a consumidores. La entrevista constó de siete preguntas exploratorias con el fin de conocer lo que los entrevistados entienden sobre el tema. Además, se les realizó un pre-test con la propuesta de medición, con el fin de revisar la comprensión de las preguntas y corroborar el que los ítems sean aplicables a nuestra realidad.

#### Análisis de las entrevistas

En general, en nuestro país el término reputación corporativa, no está en el vocabulario

común de las personas, aunque el concepto está en la mente de ellos, es decir, está implícito en la toma de decisiones de las personas u organizaciones.

Existe un consenso entre los distintos entrevistados sobre lo que significa la reputación corporativa, independiente del grupo de interés al que pertenezcan. En resumen, reputación corporativa es la valoración que realiza el mercado en relación a una compañía determinada. Se la valora desde distintas perspectivas: comercial, social, laboral y financiero. Es una imagen que se construye en el largo plazo y se basa en el comportamiento histórico y presente de una compañía.

Las primeras diferencias observadas entre los entrevistados, fue en los factores importantes que influyen al momento de construir o poseer una buena reputación. Los pertenecientes al área de finanzas, se enfocaron principalmente en el apego a la ley, la proyección de empresa seria y de buenos manejos financieros. Los consumidores, en la calidad de los productos y servicios y, en la aparición en los medios de prensa lo que influye fuertemente en las percepciones sobre la empresa. Por último, los especialistas en recursos humanos, se enfocaron en las relaciones laborales con sus distintos empleados.

Es importante señalar que también existieron puntos en común pero fue notorio el sesgo hacia sus respectivas especialidades.

Al preguntar específicamente sobre las consecuencias que tiene para una compañía el tener una buena reputación, hay acuerdo en que facilita “hacer los negocios” y lleva a la empresa a tener algún tipo de ventaja sobre los competidores, siendo un medio para cumplir con los objetivos que ella misma se ha trazado.

Al analizar según el grupo al que pertenece cada entrevistado, surgen matices a la definición general. Los pertenecientes al ámbito de finanzas, le atribuyen también un mayor valor de la empresa a largo plazo, reconociendo que la construcción de la reputación es un trabajo y una evolución de años, asociándole al mismo tiempo, mejores resultados económicos a empresas con mejor reputación. También especificando, que una mala reputación puede incluso incidir en una posible salida del mercado.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la principal ventaja de una buena reputación está en la capacidad de atraer a la gente más talentosa.

Finalmente para los consumidores se traduce en una mejor predisposición para con los productos y/o servicios de la compañía.

Siguiendo con la entrevista, se solicitó nombrar empresas y después clasificarlas según tengan una buena o mala reputación. Los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 6: Empresas con buena y mala reputación**

Empresas con Buena Reputación	Empresas con Mala Reputación
Metro Codelco ING Citibank Copec 3M Microsoft BCI Cía Chilena de Tabacos Shell Coca Cola Nestlé G. E. Etna Grupo Matte Grupo Penta Grupo Angelini Lever Johnson & Johnson Procter & Gamble JP Morgan Lan Chile Banco de Chile Consorcio Nestlé Hospital Clínico de la Universidad Católica Bank Boston Bellsouth Metrogas Banco Estado Minera La Escondida	Banco Estado Unimarc Renta Nacional Santander DyS Grandes tiendas (todas) Endesa Chilectra Telefonía celular (todas) Megavisión Copesa Banco de Chile Líneas Aéreas Empresas químicas (salvo Merck) Empresas pequeñas Fit Research Larraín Vial Corpbanca Copeva Inverlink Ferrocarriles del estado Carteles (construcción , tabaco) Empresas relacionadas con la medicina Johnsons

Entre los criterios más utilizados para la clasificación están: calidad de los productos, confianza en la empresa, imagen, innovación, eficiencia, indicadores financieros, indicadores de satisfacción de personal.

En algunos casos, se clasificó también tomando en cuenta la calidad ética de sus gerentes y llegando a mencionar también la conciencia ecológica.

Respecto a los grupos de interés a los que la empresa debería atender con el fin de mejorar su reputación, los entrevistados coincidieron en que los consumidores (clientes), trabajadores, socios, proveedores, inversionistas, competidores, gobierno, sociedad en general, medios de comunicación y entidades empresariales, son stakeholders que deben ser considerados en la construcción de la reputación. Dentro de estos grupos, los más mencionados fueron los consumidores, los accionistas y los empleados.

En respuesta a la pregunta sobre la importancia de la reputación corporativa en el medio chileno, la mayoría de los entrevistados considera que el tema no está muy desarrollado aún en el ámbito nacional.

Por otro lado, destacamos la opinión de un analista financiero, el que considera que Chile al ser un país pequeño con pocos grupos económicos importantes, la reputación es esencial debido a la existencia de rumores que finalmente son rápidamente conocidos por todo el medio. Este factor es muy importante si consideramos que la reputación es un activo intangible, que es difícil de construir pero fácil de destruir.

Al finalizar estas preguntas, se les entregó a los entrevistados un modelo de encuesta, dónde debían contestar el grado de acuerdo o desacuerdo con distintas afirmaciones (usando una escala Lickert de 5 puntos). Se les pidió que evaluaran una empresa con mala y otra con buena reputación elegidas por ellos mismos. No hubo problemas en la comprensión del test y en general hubo acuerdo en que se cubrían los temas relevantes a la hora de evaluar la reputación de una compañía.

Como un primer resultado, sin intentar entregar conclusiones estadísticas, podemos afirmar que la calificación promedio de las empresas con buena reputación, fue superior a la de aquellas compañías que los entrevistados nombraron con mala reputación. Esto demostraría de alguna manera, que la forma en que pretendemos medir la reputación corporativa, es válida, (al menos, según nuestra medición las empresas con “buena

reputación” obtendrán un puntaje mayor que aquellas con “mala reputación”.)

Después de haber respondido la encuesta, se les preguntó qué ítems adicionales serían importantes de incluir en la medición, de acuerdo a la realidad de nuestro país. En este punto, surgió la inquietud por parte de algunos entrevistados, de considerar el impacto que tiene el país de origen de una firma, en la reputación de esta.

Además de la validación de la encuesta, de las entrevistas surgieron algunas hipótesis que serían interesantes de analizar con los datos que se obtendrán después de la administración de la encuestas. Estas hipótesis las podemos resumir en:

**Hipótesis 1:**

Mientras más confianza se tenga en la compañía, mejor será su reputación corporativa.

**Hipótesis 2:**

Mientras mejor sea el desempeño financiero de una compañía, mejor será su reputación corporativa.

**Hipótesis 3:**

Mientras más talentoso sea el personal de la compañía, mejor será su reputación corporativa.

**Hipótesis 4:**

Mientras mejor sea la calidad de los productos y/o servicios de la compañía, mejor será su reputación corporativa.

**Hipótesis 5:**

El país de origen de una compañía influye en su reputación.

## Encuestas

---

3

El objetivo de este estudio, es medir la reputación corporativa en Chile. Como nuestra definición de reputación corporativa posee un componente netamente comparativo, se hace necesario medir a varias empresas con el fin de obtener un ranking.

Las empresas a incluir en el ranking, se seleccionaron en base a los siguientes criterios:

- Pertenecen al mercado de consumo masivo.
- Son destacadas en sus respectivas industrias.
- Son empresas con alta recordación de marca, trayectoria y son conocidas por el público en general.
- Poseen presencia nacional.

<sup>3</sup> La encuesta aplicada se detalla en el anexo N°1

- Los principales stakeholders de estas empresas son los consumidores, empleados e inversionistas, representados a través de los analistas financieros.

Las empresas seleccionadas son las siguientes:

- Citibank
- Falabella
- Shell
- Sony
- Jumbo
- Mc Donald's
- Copec
- Banco de Chile
- Nestlé
- Líder

### **Proceso de encuestas**

Las encuestas fueron realizadas a personas mayores de 18 años, debido a que consideramos que a partir de esa edad el concepto de reputación corporativa es más asimilado y más importante para los individuos.

Se encuestaron a 3 grupos de stakeholders: consumidores, empleados y analistas financieros. La muestra de los encuestados fue obtenida según un muestreo por conveniencia. En el caso de los consumidores el marco muestral consideraba a cualquier individuo, salvo que calificara como empleado o analista financiero. Como empleados calificaron trabajadores de grandes corporaciones y potenciales aplicantes a estas compañías. Para el grupo de los anlistas financieros, se incluyeron a analistas de estudio de compañías de seguros y bancos, operadores de mesas de dinero y gerentes de inversiones.

En total se encuestaron a 256 personas, las que se dividieron en: 123 consumidores, 79 empleados y 54 analistas financieros. Se aplicó el mismo instrumento para todos los encuestados, con tres distintos formatos, donde se cambió el orden de las empresas y de las preguntas, con el fin de evitar sesgo de orden. Cada encuestado evaluó a las 10 empresas incluídas en el ranking.

Las encuestas se realizaron entre el Miercoles 3 de Diciembre y el Viernes 12 de Diciembre del 2003.

### **Composición de la muestra global**

**Tabla 7: Frecuencias**

Sexo	Porcentaje	Total
Masculino	59,8%	153
Femenino	40,2%	103
Rango de Edades	Porcentaje	Total
25 o menos	23,8%	61
26 a 35	43,0%	110
36 a 45	16,4%	42
46 a 60	11,7%	30
61 o más	5,1%	13
Nivel de Educación	Porcentaje	Total
Educación Media	9,0%	23
Ed. Técnico Profesional	8,2%	21
Ed. Universitaria Incompleta	18,4%	47
Ed. Universitaria Completa	53,5%	137
Postgrados	10,9%	28
Estrato Socioeconómico	Porcentaje	Total
Bajo	11,3%	29
Medio	29,3%	75
Alto	59,4%	152

## 6.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este punto buscamos evaluar los principales resultados que se desprenden de nuestro estudio, resultados que abarcan desde lo adecuado del instrumento de medición propuesto, las distintas dimensiones subyacentes al concepto de reputación corporativa, qué variables son más importantes para determinar una buena reputación, si existen diferencias entre los distintos stakeholders hasta los resultados relativos al ranking de reputación.

### Análisis de diferencia entre los grupos

Revisamos las diferencias que podían existir entre los grupos mediante el análisis de varianza ANOVA, que es una técnica estadística que permite comparar en forma simultánea la media entre dos o más poblaciones. Se testeó primero la hipótesis que el puntaje promedio de la encuesta era el mismo para todos los grupos de stakeholders. Está fue rechazada por lo que se concluye que al menos una de las medias es distinta.

Posteriormente, se realizó este análisis para cada pregunta que conforma el índice, no pudiendo rechazarse la hipótesis nula de igualdad en las medias para las preguntas: “Esta compañía parece ser un buen lugar para trabajar”, “Esta compañía parece tener buenos empleados”, “Esta compañía apoya buenas causas”, “tengo una buena impresión de esta compañía” y “Confío en esta compañía”. Esto indica que para estas preguntas, no



habrían diferencias en el puntaje promedio que les asignaron consumidores, empleados y analistas financieros.

## Análisis factorial

Se realizó esta técnica tanto para analizar la existencia de dimensiones subyacentes a los distintos ítems que se incluyeron en la encuesta, así como para contrastar los factores de nuestro estudio, en el medio chileno, con las dimensiones de reputación corporativa vistas en la teoría, que además son en las que se basa el Reputation Quotient. Al mismo tiempo, aplicamos el análisis a cada grupo de stakeholders por separado, con el fin de evaluar si existen dimensiones distintas para cada grupo.

### Muestra Global:

Para examinar lo adecuado del análisis factorial en el conjunto de variables que componen nuestro índice, tomamos en cuenta el test estadístico **KMO** (Kaiser-Meyer-Olkin). Este test considera valores mayores de 0.5 como apropiados. Para la muestra, este alcanza un valor de 0.946, lo que sumado al test de esfericidad de Barlett, mediante el cual se rechaza la hipótesis nula de independencia en las variables (con un 95% de confianza), nos permite concluir que el análisis factorial sí es adecuado para las variables incluidas. Esto también puede concluirse al ver la matriz de correlaciones.

Se aplicó el método de mínimos cuadrado generalizados, extrayendo seis factores (el mismo número que indica la teoría), que en conjunto explican un 56% de la varianza en las variables.

Los factores extraídos fueron los siguientes:

- F1: APEGO EMOCIONAL
  - Tengo una buena impresión de esta compañía.
  - Admiro y respeto a esta compañía.
  - Confío en esta compañía.
  
- F2: PRODUCTOS Y SERVICIOS
  - Esta compañía respalda sus productos y servicios.
  - Esta compañía desarrolla productos y servicios innovadores.
  - Esta compañía ofrece productos y servicios de alta calidad.
  - Esta compañía tiene una clara visión de futuro.
  
- F3: ADMINISTRACIÓN
  - Esta compañía reconoce oportunidades en el mercado y las aprovecha.

- Esta compañía está bien administrada.
  
- F4: CALIDAD Y ENTORNO LABORAL
  - Esta compañía parece ser un buen lugar para trabajar.
  - Esta compañía parece tener buenos empleados.
  
- F5: DESEMPEÑO FINANCIERO
  - Esta compañía tiene grandes utilidades.
  
- F6: RESPONSABILIDAD SOCIAL
  - Esta compañía apoya buenas causas.
  - Esta compañía es responsable con el medio ambiente.

Los resultados, en términos generales guardan relación con lo que nos indica la teoría. Se identifican seis dimensiones, pero con una variación con respecto a las del Reputation Quotient. En nuestro estudio no se ve claramente la dimensión de visión y liderazgo, esta se divide entre productos y servicios (visión de futuro) y Administración (las otras dos preguntas de la dimensión original.) La pregunta sobre la visión de la compañía puede haberse asociado al desarrollo de productos y servicios innovadores, por lo que tendría sentido incluirla en dicho factor.

Existen variables como: precio justo, inversiones de bajo riesgo, perspectivas de crecimiento futuro, y desempeño con respecto a sus competidores que no fueron tomadas en cuenta por el análisis factorial. Todas estas variables presentan una baja comunalidad inicial, así la varianza de las demás variables explican poco de sus varianzas propias, lo que de alguna forma nos indicaría que estas variables no están correlacionadas con las demás que si incluyó el análisis factorial.

Específicamente, para el caso de la variable precio, esto puede deberse en parte a la asociación de los encuestados del concepto de precio justo con el de precio bajo, y un precio bajo no debería influir en una mala o buena reputación.

### **Análisis discriminante**

---

La finalidad de este análisis es ver si existen diferencias significativas entre aquellos encuestados que han evaluado a las distintas compañías como con buena o mala reputación, sobre la base de los atributos propuestos, para así concluir que variables logran discriminar mejor el que una compañía tenga una buena o mala reputación, es decir, que dimensiones son las que más importan al momento de emitir un juicio positivo o negativo sobre la imagen de una compañía.

Realizamos una análisis con una función discriminante, usando como variable

---

dependiente a la pregunta “**esta compañía tiene excelente reputación**”, recodificada de la siguiente manera: ‘Muy en desacuerdo’, ‘En desacuerdo’ y ‘Ni en acuerdo ni en desacuerdo’, se considera como mala reputación. ‘De acuerdo’ y ‘Muy de acuerdo’ se considera como buena reputación. Las variables independientes del análisis corresponden a las 18 primeras preguntas de la encuesta, que capturan las seis dimensiones teóricas de la reputación corporativa.

Nuevamente hicimos el análisis primero para la muestra global y después para cada grupo de stakeholder por separado, con el fin de examinar si existen diferencias en las variables claves que discriminan entre una buena y mala reputación.

### **Muestra Global:**

Para validar la aplicación de este análisis, probamos en forma estadística la hipótesis nula de que la media de la función discriminante es igual para aquellas firmas con mala y con buena reputación. Esta prueba se basó en el lambda de Wilk, que es la razón de la suma de los cuadrados dentro de los grupos con la suma total de los cuadrados, su valor fluctúa entre 0 y 1. Valores de lambda cercanos a uno indicarían que las medias de un grupo no parecen ser diferentes a las del otro.

Para esta muestra el valor de lambda fue de 0.535, lo que nos indica lo apropiado del análisis.

Además, el porcentaje de aciertos de la clasificación según la matriz de predicción fue de un 84,4%, lo que nos confirma una alta capacidad discriminante.

A continuación examinamos la matriz de estructura que nos muestra las correlaciones entre cada indicador y la función discriminante.

**Tabla 8: Matriz de estructura**

	Función 1
Confío en esta compañía	,882
Tengo una buena impresión de esta compañía	,814
Admiro y respeto a esta compañía	,754
Esta compañía ofrece productos y servicios de alta calidad	,580
Esta compañía parece ser un buen lugar para trabajar	,574
Esta compañía parece tener buenos empleados	,532
Esta compañía se desempeña mejor que sus competidores	,494
Esta compañía respalda sus productos y servicios	,466
Esta compañía tiene una clara visión de futuro	,465
Esta compañía tiene grandes perspectiva de crecimiento a futuro	,453
Esta compañía está bien administrada	,409
Esta compañía desarrolla productos y servicios innovadores	,360
Esta compañía reconoce oportunidades en el mercado y las aprovecha	,346
Esta compañía tiene grandes utilidades	,316
Esta compañía es responsable con el medio ambiente	,305
Los productos de esta compañía tienen un precio justo	,226
Las inversiones en esta empresa son de bajo riesgo	,186
Esta compañía apoya buenas causas	,145

Analizando la matriz de estructura de la función discriminante, se observa que las variables que mejor discriminan la reputación de una compañía en la muestra total, son las que corresponden a la dimensión del 'apego emocional' (preguntas 16,17 y 18). Luego, siguen las que se refieren a los productos y/o servicios de cada compañía y finalmente el factor de calidad y entorno laboral. Se destacan de la lista aquellas que presentan mayores diferencias de medias inter-grupos.

Podríamos concluir que las variables más importantes para una buena reputación son las de la dimensión del apego emocional, lo que era esperado por las características de ellas, que representan la lealtad, la buena imagen y la seguridad que da la empresa.

Por lo tanto, una persona que confíe en la imagen y en los productos o servicios de una compañía por encima de la media, tenderá a evaluarla con buena reputación, y no son importantes para emitir juicios sobre la clasificación entre buena y mala reputación, factores como la responsabilidad social y el manejo administrativo, en general.

### **Consumidores:**

En este caso el lambda de Wilks fue de un 0.545, lo que nuevamente nos indicaría que el análisis es apropiado, la razón de aciertos es de un 84,3% lo que valida la aplicación del análisis para este grupo.

**Tabla 9: Matriz de estructura Consumidores**

	Función 1
<b>Confío en esta compañía</b>	<b>,876</b>
<b>Tengo una buena impresión de esta compañía</b>	<b>,781</b>
<b>Admiro y respeto a esta compañía</b>	<b>,752</b>
<b>Esta compañía parece ser un buen lugar para trabajar</b>	<b>,596</b>
<b>Esta compañía ofrece productos y servicios de alta calidad</b>	<b>,582</b>
<b>Esta compañía respalda sus productos y servicios</b>	<b>,541</b>
<b>Esta compañía parece tener buenos empleados</b>	<b>,538</b>
Esta compañía tiene una clara visión de futuro	,515
Esta compañía se desempeña mejor que sus competidores	,493
Esta compañía tiene grandes perspectiva de crecimiento a futuro	,480
Esta compañía está bien administrada	,449
Esta compañía desarrolla productos y servicios innovadores	,418
Esta compañía reconoce oportunidades en el mercado y las aprovecha	,393
Esta compañía es responsable con el medio ambiente	,333
Esta compañía tiene grandes utilidades	,292
Los productos de esta compañía tienen un precio justo	,240
Las inversiones en esta empresa son de bajo riesgo	,236
Esta compañía apoya buenas causas	,196

Se aprecia cómo el factor “Apego Emocional” es el mayor discriminante, con una alta carga para la variable de confianza en la compañía. Siguen siendo importantes variables relativas al entorno laboral y a la calidad de producto y servicios.

Era de esperarse que la dimensión de productos y servicios, con las preguntas sobre calidad y respaldo, fuera un alto discriminante en este grupo, puesto que la relación única y directa de los consumidores con las compañías evaluadas, es a través de la transacción de ellos

Podemos observar como para los consumidores, los factores financiero y el de responsabilidad social son irrelevantes; es decir, no son variables discriminantes para decidir si una compañía tiene buena o mala reputación.

### **Empleados:**

Lambda de Wilks: 0.470

Razón de Aciertos: 88,1%

**Tabla 10: Matriz de estructura Empleados**

	Función 1
<b>Confío en esta compañía</b>	<b>,862</b>
<b>Tengo una buena impresión de esta compañía</b>	<b>,790</b>
<b>Admiro y respeto a esta compañía</b>	<b>,734</b>
<b>Esta compañía ofrece productos y servicios de alta calidad</b>	<b>,548</b>
<b>Esta compañía parece tener buenos empleados</b>	<b>,536</b>
<b>Esta compañía parece ser un buen lugar para trabajar</b>	<b>,499</b>
Esta compañía se desempeña mejor que sus competidores	,445
Esta compañía respalda sus productos y servicios	,383
Esta compañía tiene una clara visión de futuro	,381
Esta compañía tiene grandes perspectiva de crecimiento a futuro	,377
Esta compañía está bien administrada	,345
Esta compañía tiene grandes utilidades	,297
Esta compañía desarrolla productos y servicios innovadores	,288
Esta compañía reconoce oportunidades en el mercado y las aprovecha	,274
Los productos de esta compañía tienen un precio justo	,247
Esta compañía es responsable con el medio ambiente	,223
Las inversiones en esta empresa son de bajo riesgo	,076
Esta compañía apoya buenas causas	,055

Para el grupo de empleados, el factor de ‘apego emocional’ es el más importante dentro de la función discriminante, pero con menores cargas que para los consumidores. Debemos recalcar el hecho que un trabajador es también un consumidor, por lo que es lógico encontrarse con estos resultados. Lo que es importante destacar, es que el factor ‘Calidad y Entorno laboral’ también es importante dentro de la función, siendo la segunda mayor diferencia entre las medias de los grupos con mala y con buena reputación. Es decir, se logró capturar efectivamente la importancia de una buena percepción de una compañía en lo que tiene relación con su ambiente de trabajo.

Cuando a un trabajador se le pide que evalúe la reputación de una compañía, tendrá siempre en mente su condición y considerará relevante que sea un buen lugar para trabajar.

### **Analistas Financieros:**

Lambda de Wilks: 0.545

Razón de aciertos: 85%

**Tabla 11: Matriz de estructura Analistas Financieros**

	Función 1
<b>Tengo una buena impresión de esta compañía</b>	<b>,842</b>
<b>Confío en esta compañía</b>	<b>,842</b>
<b>Admiro y respeto a esta compañía</b>	<b>,737</b>
<b>Esta compañía ofrece productos y servicios de alta calidad</b>	<b>,584</b>
<b>Esta compañía parece ser un buen lugar para trabajar</b>	<b>,580</b>
<b>Esta compañía se desempeña mejor que sus competidores</b>	<b>,537</b>
<b>Esta compañía tiene grandes perspectiva de crecimiento a futuro</b>	<b>,489</b>
<b>Esta compañía tiene una clara visión de futuro</b>	<b>,468</b>
Esta compañía parece tener buenos empleados	,454
Esta compañía respalda sus productos y servicios	,404
Esta compañía está bien administrada	,403
Esta compañía tiene grandes utilidades	,383
Esta compañía es responsable con el medio ambiente	,351
Esta compañía reconoce oportunidades en el mercado y las aprovecha	,336
Esta compañía desarrolla productos y servicios innovadores	,315
Las inversiones en esta empresa son de bajo riesgo	,244
Esta compañía apoya buenas causas	,159
Los productos de esta compañía tienen un precio justo	,151

Nuevamente, el “apego emocional” es el factor más importante dentro de la función discriminante, y con cargas mayores que en el grupo de los trabajadores. Esta dimensión se puede analizar de forma distinta para este grupo. La confianza en una compañía en base a los productos y servicios que ésta tiene (consumidores), o también, la confianza en el desempeño financiero y los correctos manejos administrativos. Por lo que podríamos decir que para los analistas, la confianza en esto último es un factor importantísimo al momento de declarar a una compañía con buena o mala reputación.

Enseguida, vienen con importancia similar, la calidad de los productos y servicios de la compañía, el ambiente laboral, y el aspecto financiero en pleno.

Para este grupo, surgen las variables de desempeño financiero como discriminantes entre una buena o mala reputación lo que no se dió para los stakeholders anteriores.

## 6.4 RANKING DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

El segundo objetivo de nuestro estudio, es la elaboración de un instrumento que permita medir la reputación corporativa. Basándonos en las evaluaciones realizadas por los distintos encuestados, construimos rankings para las 10 empresas seleccionadas, considerando la muestra completa, a distintos stakeholders y sub-rankings por dimensiones.

## Ranking Global

Para realizar este ranking, nos basamos en la muestra completa, calculándolo según el promedio de todas las preguntas (en una escala de 1 a 5) por distintos stakeholders, y luego obteniendo el puntaje final como el promedio de la nota de cada grupo.

Los resultados se muestran a continuación:

1° Lugar	Sony	4.03
2° Lugar	Nestlé	3.91
3° Lugar	Jumbo	3.81
4° Lugar	Copec	3.78
5° Lugar	Falabella	3.77
6° Lugar	Líder	3.57
7° Lugar	Shell	3.48
8° Lugar	Banco de Chile	3.38
9° Lugar	Citibank	3.37
10° Lugar	Mc Donald's	3.25

## Ranking por stakeholders:

Tabla. Ranking por stakeholders

	Consumidores	Empleados	Analistas Financieros
1	Sony	Sony	Sony
2	Jumbo	Nestlé	Copec
3	Nestlé	Jumbo	Nestlé
4	Copec	Falabella	Falabella
5	Falabella	Copec	Jumbo
6	Líder	Líder	Líder
7	Shell	Shell	Shell
8	Banco de Chile	Banco de Chile	Citibank
9	Mc Donald's	Citibank	Banco de Chile
10	Citibank	Mc Donald's	Mc Donald's

El primer lugar del ranking global es ocupado por Sony, compañía que además fue la primera en el ranking separado por stakeholders. Claramente esto refleja el hecho de que la empresa posee una marca reconocida a nivel mundial, y que sus productos son innovadores y de la más alta calidad. Por lo tanto, el primer lugar obtenido por Sony es mayoritariamente explicado, por la excelente percepción que tienen las personas en general, de sus productos y servicios.

El segundo lugar del ranking global también es ocupado por una multinacional,



Nestlé. Sin embargo, si observamos el ranking separado para cada stakeholder, encontramos que para los consumidores y analistas financieros, la empresa ocupa el tercer lugar.

Los cuatro siguientes lugares del ranking global fueron ocupados por empresas chilenas, siendo las mejores evaluadas Jumbo y Copec. Para los consumidores Jumbo es la segunda empresa mejor evaluada, mientras que para los analistas financieros, este lugar es ocupado por Copec.

Los tres últimos lugares del ranking global fueron ocupados por los bancos y por Mc Donald's, empresa que en general fue la más castigada al momento de la evaluación, por parte de los tres grupos de stakeholders. Las bajas calificaciones obtenidas por los bancos, creemos que se deben a sus bajas evaluaciones en los factores que más discriminan entre una buena y mala reputación, *apego emocional* y *productos y servicios*.

### **Ranking por género:**

Tabla. Ranking por género

	Hombres	Mujeres
1	Sony (4,04)	Sony (4,04)
2	Nestlé (3,88)	Nestlé (3,96)
3	Jumbo (3,76)	Jumbo (3,95)
4	Copec (3,75)	Falabella (3,83)
5	Falabella (3,70)	Copec (3,77)
6	Líder (3,53)	Líder (3,65)
7	Shell (3,50)	Banco de Chile (3,49)
8	Citibank (3,37)	Shell (3,48)
9	Banco de Chile (3,36)	Citibank (3,39)
10	Mc Donald's (3,22)	Mc Donald's (3,36)

Al observar el ranking de reputación corporativa separado entre hombres y mujeres, si bien no existen significativas diferencias en las posiciones ocupadas por las distintas empresas, sí se puede destacar que en general, las mujeres evalúan con mejores calificaciones, diferencias mucho más notorias para los dos supermercados incluidos en el ranking y Falabella, tres compañías pertenecientes al sector retail.

### **Ranking por dimensiones:**

Realizamos un ranking, para cada dimensión obtenida a partir del análisis factorial global. Las seis dimensiones obtenidas fueron: Apego emocional, calidad de productos y servicios, administración, entorno laboral, desempeño financiero y responsabilidad social.

Aceptando que existen teóricamente distintas dimensiones que influyen en la reputación, es importante realizar un análisis más detallado para poder comparar en cada factor los desempeños de las empresas, y, al mismo tiempo, tener una visión más amplia

sobre la posición real de cada empresa.

A continuación se ilustran los rankings para cada dimensión.

**Apego emocional:**

Conto en esta compañía.  
Admiro y respeto a esta compañía.  
Tengo una buena impresión de esta compañía.

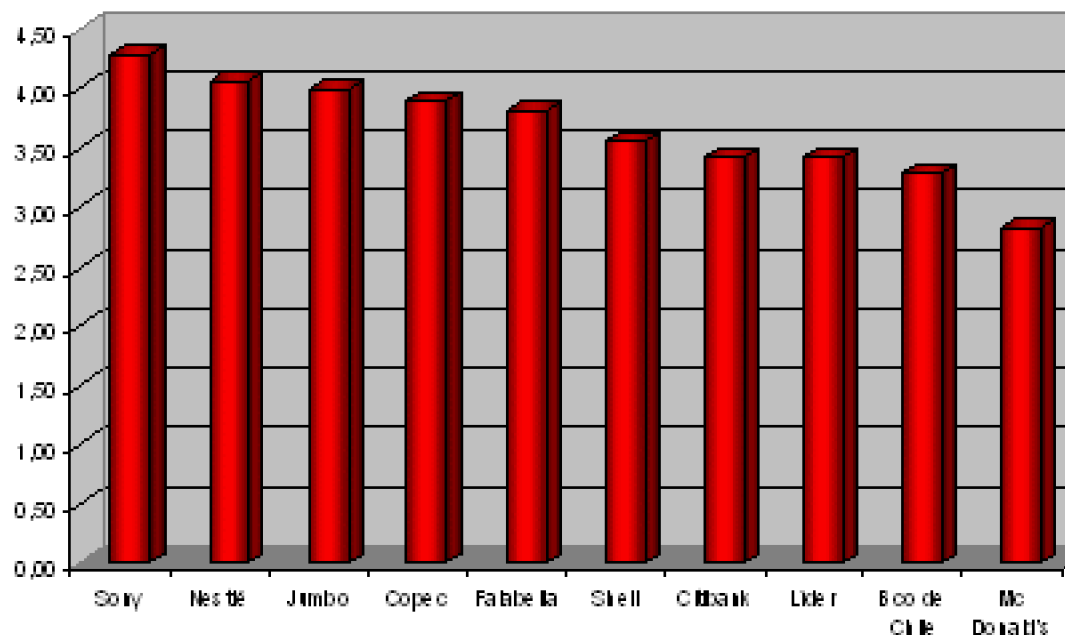


Figura 1.

Es interesante destacar que los cinco primeros lugares del ranking global coinciden exactamente con las empresas que lideraron el ranking de apego emocional. Esto concuerda con que la dimensión que más discrimina entre una buena o mala reputación es la de apego emocional, esto se aprecia tanto en la muestra global como en los análisis para los distintos stakeholders por separado. Esta conclusión se extiende al caso de Mc Donald's, empresa que ocupa el último lugar del ranking general y que figura con la peor calificación en el ranking de apego emocional.

**Productos y Servicios:**

Esta compañía respalda sus productos y servicios.  
 Esta compañía ofrece productos y servicios de alta calidad.  
 Esta compañía desarrolla productos y servicios innovadores.  
 Esta compañía tiene una clara visión de futuro.

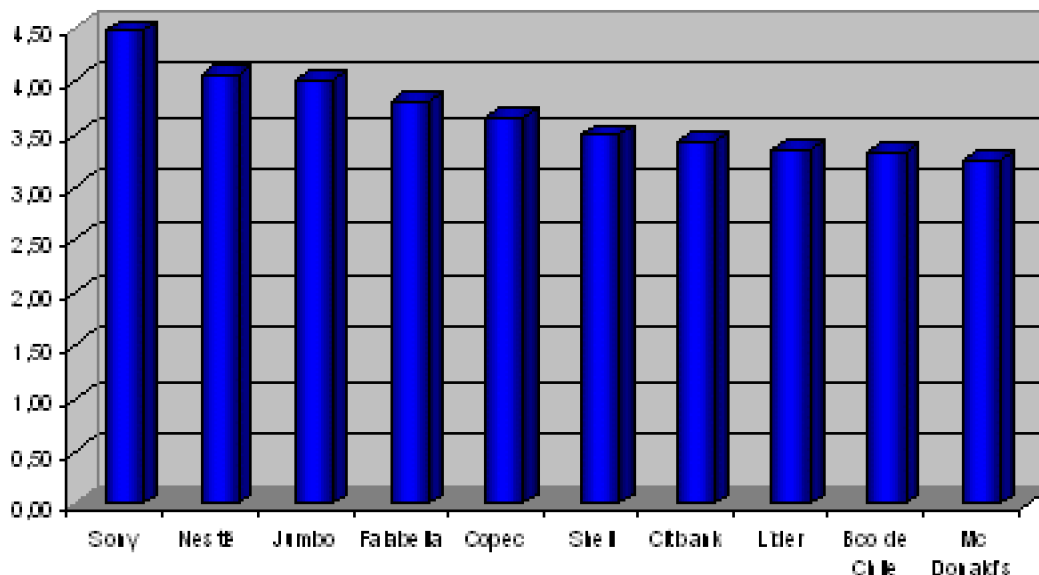


Figura 2.

El ítem de calidad de los productos y servicios es el que más discrimina entre una buena o mala reputación después de la dimensión de *apego emocional*. En este caso, los tres primeros lugares en el ranking general siguen coincidiendo con los primeros puestos de este sub-ranking.

En esta dimensión, el liderazgo de Sony se consolida aumentando la diferencia en las calificaciones respecto a las otras dimensiones, lo que se esperaba dado el carácter innovador de la industria y a su posición privilegiada dentro de ella.

Nestlé y Jumbo son empresas que se caracterizan por la alta calidad de sus productos y servicios, es más, Jumbo hace notar este aspecto en su slogan "La calidad no cuesta más".

**Administración:**

Esta compañía reconoce oportunidades en el mercado y las aprovecha.  
 Esta compañía está bien administrada

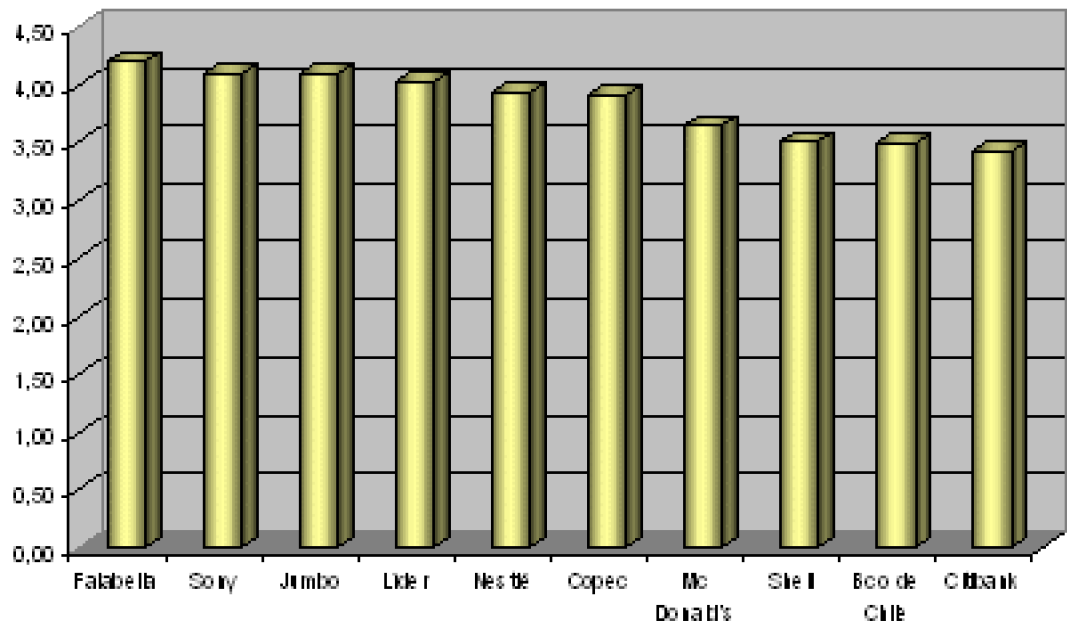


Figura 3.

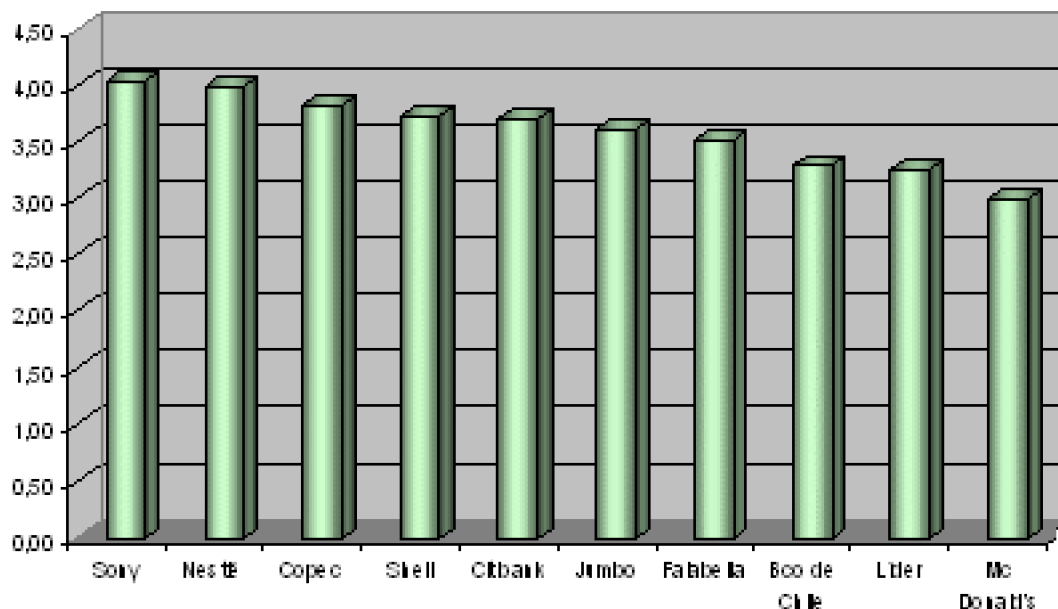
En esta dimensión surgen las primeras diferencias claras respecto del ranking global. Podemos observar que el primer lugar lo obtiene Falabella, y Nestlé pierde protagonismo.

El caso de Falabella puede explicarse por la fuerte expansión que ha tenido la empresa en los últimos años, destacándose especialmente la diversificación hacia la industria bancaria, las diversas alianzas estratégicas, y la fusión con Sodimac. Con esto se ha transformado en el actor más importante del retail en Chile, y uno de los principales a nivel latinoamericano, lo que justifica su posición en el ranking.

Además destacamos el séptimo lugar obtenido por Mc Donald's. Esto puede explicarse por la adaptación a los gustos del mercado local ("chilenización" del menú), lo que es una señal de que esta compañía aprovecha oportunidades en el mercado. Además esta empresa se ha caracterizado por un buen manejo de franquicias lo que le ha permitido tener una buena presencia en el mercado.

**Entorno Laboral:**

Esta compañía parece ser un buen lugar para trabajar.  
 Esta compañía parece tener buenos empleados.



*Figura4*

Este ranking está liderado por Sony. Creemos que esto se debe a la fuerte imagen de marca que posee esta compañía, la que genera un efecto halo en dimensiones como esta en las que no hay un claro conocimiento del real entorno laboral.

Shell y Citibank aparecen por primera vez entre los cinco primeros lugares. Esto puede deberse en parte al estatus que otorga el hecho de trabajar en una empresa multinacional conocida. Además se asocia a estas empresas un proceso de selección más riguroso lo que se traduciría en mejores empleados para estas compañías.

Jumbo, Líder, Falabella, Banco de Chile pierden posiciones en esta dimensión lo que podría indicar que la cultura laboral no es un factor muy atendido en las empresas chilenas, y que es una clara oportunidad de mejora para ellas, considerando que algunas de estas compañías están muy bien posicionadas en otras dimensiones. Esta sería una buena herramienta para lograr posiciones más ventajosas en el ranking global.

### Desempeño Financiero:

Esta compañía tiene grandes utilidades.

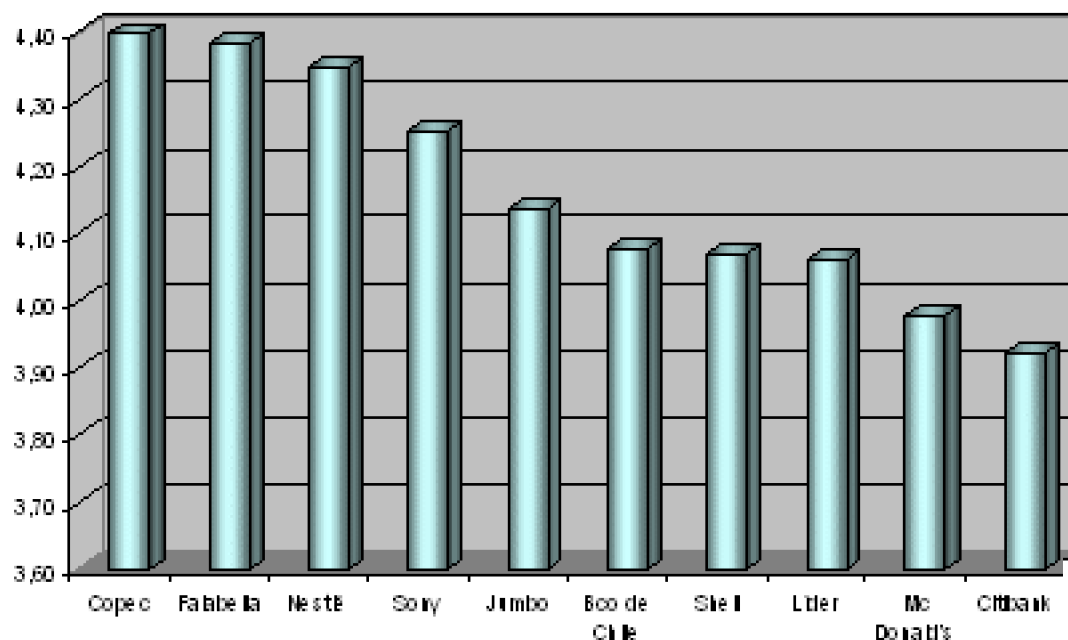


Figura 5.

Nuevamente cambian las posiciones en el ranking. Observamos que para la mayoría de las empresas las calificaciones se ubican por sobre la nota 4 (“de acuerdo”).

En general todas las empresas incluidas en la medición son percibidas como poseedoras de un buen desempeño financiero.

El primer lugar lo ocupa Copec, este resultado se explica principalmente por el primer lugar obtenido en el ranking de los analistas financieros, los que la calificaron con un puntaje muy superior a Falabella y Nestlé. En los rankings de consumidores y empleados, estas tres compañías figuraban en los primeros lugares pero sin grandes diferencias en los puntajes de cada una. Por lo tanto, los analistas, los más idóneos en esta dimensión, cargaron los resultados hacia Copec, una de las corporaciones con mayores utilidades en el país.

**Responsabilidad Social:**

Esta compañía apoya buenas causas.  
Esta compañía es responsable con el medio ambiente.

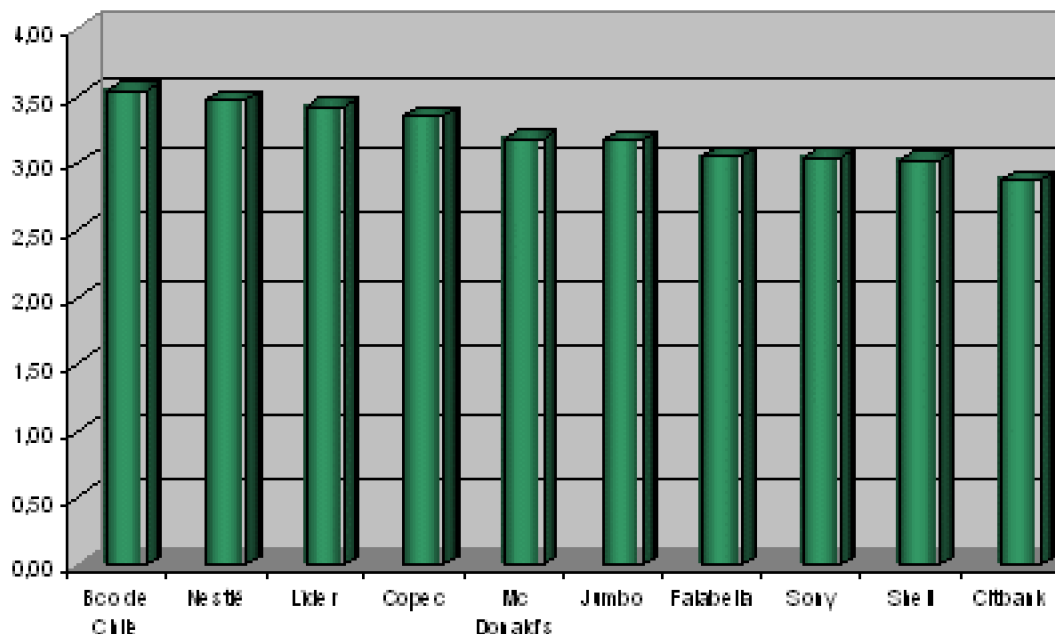


Figura 6.

En la dimensión de responsabilidad social las calificaciones son sustancialmente más bajas que en las dimensiones anteriores, siendo la calificación máxima 3.54, nota que según nuestra escala no sería necesariamente buena.

Aquí podemos observar que el puntaje mayor lo obtiene Banco de Chile, siendo la primera dimensión en que no ocupa los últimos lugares. Esto puede deberse al efecto que produce en los stakeholders la participación de este banco en una de las actividades solidarias más emblemáticas del país: la Teletón. Este efecto se pudo ver incluso acrecentado por la fecha de realización de las encuestas, una semana después de realizado este evento. El liderazgo obtenido por Banco de Chile en esta dimensión pudo compensar los bajos puntajes obtenidos en el resto de las dimensiones analizadas.

Por otro lado, podemos ver que Mc Donald's y Líder pueden haberse visto beneficiados por este mismo efecto, ocupando también posiciones superiores que en el resto de los sub-rankings analizados anteriormente.

Finalmente, Sony por primera vez está en la parte más baja del ranking, lo que indica una clara oportunidad de mejora para consolidarse como la compañía con mejor reputación en Chile.

## 6.5 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS

Contrastaremos tanto las hipótesis que surgieron en las entrevistas en profundidad, como otras propuestas por los investigadores durante todo el proceso del estudio.

Para estos análisis, usaremos la prueba de Chi-Cuadrado, que es apropiada para examinar la relación entre dos variables nominales, cuya hipótesis nula es que estas son independientes entre sí. La muestra total fue utilizada para estos contrastes. En todos los casos, recodificamos las variables de la siguiente manera:

Mala reputación: 1 a 3

Buena reputación: 3.01 a 5

Para todas las hipótesis, la prueba de Chi-Cuadrado nos llevó a rechazar la hipótesis de independencia, con lo que se concluye que existe asociación. (incluir pruebas en los anexos)

### Hipótesis 1:

Mientras más confianza se tenga en la compañía, mejor será su reputación corporativa.

Variables:

- Esta compañía tiene una excelente reputación
- Confío en esta compañía

Confío en esta compañía \ Esta compañía tiene una excelente reputación

	En desacuerdo	De acuerdo	Total
No	71,27%	28,73%	100%
Sí	10,15%	89,85%	100%

Tabla 12: Tabulación cruzada hipótesis 1

Además de comprobar la asociación entre las variables, la tabulación cruzada nos indica que efectivamente mientras más se confíe en una compañía, mejor será su reputación. Esto nos corrobora muchos de los resultados mostrados anteriormente, como por ejemplo, el de análisis discriminante en el cual 'confío en esta compañía' era la variable que mejor discriminaba entre buena y mala reputación.

### Hipótesis 2:

Mientras mejor sea el desempeño financiero de una compañía, mejor será su reputación



corporativa.

Variables:

- Esta compañía tiene una excelente reputación
- Promedio preguntas 12, 13 y 14

Desempeño financiero \ Esta compañía tiene excelente reputación			
	En desacuerdo	De acuerdo	Total
Malo	69,35%	30,65%	100,00%
Bueno	25,09%	74,91%	100,00%

*Tabla 13: Tabla cruzada hipótesis 2*

Esta tabulación cruzada demuestra que a mejor desempeño financiero, mejor reputación corporativa.

### Hipótesis 3:

Mientras más talentoso sea el personal de la compañía, mejor será su reputación corporativa.

Variables:

- - Esta compañía tiene una excelente reputación
- - Pregunta 9

Entorno Laboral \ Esta compañía tiene excelente reputación			
	En desacuerdo	De acuerdo	Total
Malo	57,75%	42,25%	100,00%
Bueno	17,03%	82,97%	100,00%

*Tabla 14: Tabla cruzada hipótesis 3*

Esta tabulación cruzada comprueba con mejor entorno laboral en una compañía, mejor reputación corporativa.

### Hipótesis 4:

Mientras mejor sea la calidad de los productos y/o servicios de la compañía, mejor será su reputación corporativa.

Variables:

- Esta compañía tiene una excelente reputación
- Preguntas 1, 2 y 3

Productos y servicios \ Esta compañía tiene excelente reputación			
	En desacuerdo	De acuerdo	Total
Malos	66,56%	33,44%	100,00%
Buenos	20,37%	79,63%	100,00%

Tabla 15: Tabla cruzada hipótesis 4

Esta tabulación cruzada comprueba que con productos y servicios innovadores y de mayor calidad, se tendrá una mejor reputación corporativa.

### Hipótesis 5:

El país de origen de una compañía influye en su reputación.

Para esta hipótesis, analizamos la frecuencia de respuestas para la pregunta 20, 'El país de origen de una compañía influye en su reputación'. Los resultados fueron, un 74,5% de los encuestados 'De acuerdo' o 'Muy de acuerdo' con la afirmación, y un 12,1% 'Muy en desacuerdo' y 'En desacuerdo'. Lo que nos indicaría de alguna manera, que la hipótesis planteada puede ser verdadera.

Adicionalmente, realizamos tabulaciones cruzadas para encontrar diferencias entre estratos, edad, nivel educacional y sexo para las preguntas 19 y 20. En estos casos, no existen tales diferencias, por lo que podemos concluir que pertenecer a alguno de estos grupos, es irrelevante al momento de evaluar la reputación corporativa en general.

---

## CONCLUSIONES

Luego de una exhaustiva revisión y discusión de la literatura existente, concluimos que la mejor forma de definir reputación corporativa es “Visión global agregada sobre una compañía por parte de los distintos stakeholders, basada en interacciones directas o indirectas (tanto pasadas como actuales) con ella, que sirve para comparar entre diversas firmas cuando no existe información completa en el mercado.”

La reputación corporativa, puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva, esto porque es una poderosa herramienta de diferenciación, y facilita la concreción de buenos y nuevos negocios. Sin embargo, este intangible es difícil de construir y debe gestionarse de manera tal que abarque todos los ámbitos relativos a la compañía, como también a la sinergia entre estas dimensiones, con el fin de lograr un manejo exitoso y efectivo de la reputación corporativa.

Identificamos diversas escuelas de medición, y luego de analizar las ventajas y desventajas de cada una de ellas, optamos por el “reputation quotient”, puesto que se trata de una medición multi-stakeholder que abarca las dimensiones teóricamente relacionadas al concepto de reputación corporativa: apego emocional, productos y servicios, entorno laboral, desempeño financiero, visión y liderazgo y responsabilidad social.

Después de validar la aplicación de este método a la realidad chilena, mediante entrevistas a expertos, se realizó el estudio cuantitativo en el que incluimos a tres grupos de interés: consumidores, empleados de grandes corporaciones y analistas financieros. Estos fueron seleccionados puesto que son, a nuestro juicio, los stakeholders más

relevantes en el tipo de empresas incluidas en la medición.

Los resultados de nuestro estudio coincidieron bastante con la teoría, y las dimensiones resultantes fueron las esperadas.

Se elaboró un ranking global para las diez empresas seleccionadas, y adicionalmente, uno para cada dimensión empírica. En general, los encuestados se comportaron de forma similar al momento de evaluar a las distintas compañías, independiente del rango etareo, género, nivel educacional y estrato socioeconómico.

Al realizar un análisis desagregado para los distintos grupos de interés incluidos en la muestra, se comprobaron distintas perspectivas de evaluación, mostrando que existen diferencias entre dichos grupos al momento de calificar la reputación corporativa de una empresa en particular.

Aún cuando el término reputación corporativa no fue familiar para muchos de nuestros encuestados, el concepto está implícito en las evaluaciones que realizaron. Podemos decir que la evaluación general de las compañías fue consistente con las respuestas obtenidas en los ítems del “reputation quotient”, los que nos indica que las preguntas incluidas en nuestro estudio, capturan lo que representa la reputación corporativa para los distintos encuestados.

Un resultado interesante de analizar es la relevancia de las distintas dimensiones teóricas de reputación, para determinar cuando una compañía tendrá buena o mala reputación. Se destaca específicamente, la importancia de la dimensión “Apego Emocional”, la que incluso fue más relevante que las variables que teóricamente deberían haber sido claves para las evaluaciones de cada stakeholder. Variables que en el caso de los consumidores serían, productos y servicios; para los empleados, entorno y calidad laboral; y para el caso de los analistas, gestión y desempeño financiero. Cabe mencionar, que estas variables “claves”, fueron relevantes, aunque en menor medida, que el factor emocional.

Tomando en consideración, que las variables que conforman el apego emocional son: “admiro y respeto a esta compañía”, “confío en esta compañía” y, “tengo una buena impresión de esta compañía”; se desprende que para discriminar entre una buena o mala reputación, los públicos consideran a la organización como un todo, lo que implica que en el manejo efectivo de la reputación corporativa deben incluirse todas las áreas de la organización, enfocándolas a una meta común.

Para obtener buenas calificaciones en esta dimensión no basta sólo con un llamado a “la confianza en la empresa” mediante publicidad o campañas puntuales, sino que todas las actividades de la corporación deben ir enfocadas a lograr confianza, puesto que, a nuestro parecer, la dimensión de apego emocional, logra englobar de alguna manera a las otras dimensiones, es decir, depende de la calidad de los productos y servicios, tanto como del entorno laboral, de la calidad de gerencia, del desempeño financiero y de la responsabilidad social.

Por otro lado, al analizar la dimensión de Responsabilidad Social podemos observar, en general, calificaciones mucho más bajas que en el resto de las dimensiones. Esto se debe a que las empresas en Chile, no han desarrollado políticas claras enfocadas en

mejorar su posición en este ámbito, y la sociedad en general, así lo percibe, considerando, muchas de las acciones sociales que realizan las compañías como una estrategia meramente publicitaria y/o de “lavado de imagen”.

Otro punto a destacar, es la influencia que tiene el país de origen de una compañía, al momento de evaluar su reputación. La mayoría de los encuestados, manifestó su acuerdo con la afirmación “El país de origen de una compañía influye en su reputación”, lo que se confirma con las primeras posiciones del ranking general, las que fueron ocupadas por compañías multinacionales. Esto se traduce en una ventaja para grandes compañías extranjeras, las que en países como Chile, poseen puntos a favor en términos de reputación y todo lo que ésta conlleva.

Si bien un intangible, como la Reputación Corporativa, no ha sido explotado a cabalidad en nuestro país, se puede apreciar una tendencia positiva en este aspecto, lo que hace que este concepto cobre más importancia al momento de adquirir productos y servicios, en el caso de los consumidores; tomar decisiones de carrera para los empleados; e invertir en una empresa específica en el caso de los poseedores de capital.

Las empresas deben preocuparse de seguir mejorando su reputación, puesto que por esta vía podrán conseguir una ventaja competitiva mediante una diferenciación en su producto, empleados de alta calidad y mayores retornos, características presentes en todas las empresas que lideraron nuestro ranking

La preocupación de las empresas debe centrarse tanto en mejorar sus puntos débiles, como también potenciar las dimensiones en las que éstas son exitosas. Para este fin cobra importancia, entonces, la existencia de rankings que puedan ser desagregados por stakeholders, al mismo tiempo que por dimensiones.



---

## BIBLIOGRAFIA

- Alkhafaji, A. F. (1989). *"A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment. Westport"*. CT: Quorum Books.
- Antunovich, P. Laster, D. y Mitnick, S. (2000) *"Are High-quality firms also high quality investments?"*, Current Issues in Economics and Finance 6(1)
- Beatty, R. & Ritter, J. (1986) *"Investment banking, reputation, and underpricing of initial public offering"*. Journal of Financial Economics, 15. pp. 213-232.
- Bromley, D. (2002) *"Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?"*, Corporate Reputation Review 5(4)
- Brown B., Perry, S. (2001) *"Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies"*, Academy of management Journal.Vol. 37. Issue 5, p1347.
- Campbell, A., Alexander, M. (1997) *"What's wrong with strategy?"*. Harvard Business Review 75(6).
- Caruana, A. (1997) *"Corporate reputation: concept and measurement"*.Journal of Product & Brand Management. 6(2)
- Caves, R. and Porter, M. (1977) *"From entry barriers to mobility barriers"*. Quarterly Journal of Economics, 91: 421-434.
- Chiou, I. (1999) *"Reputational Crisis: Valuation Effects on Bank-Firm Relationships"*.Manuscript, New York University.

- Chung Sam Y., Eneroth, K., Schneeweis, T. (2003) *“Corporate Reputaton and Investment Performance: the US and UK experience”*. Research in International Business and Finance, vol. 17
- Churchill Jr., Gilbert, A. (1979) *“A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”*. Journal of Marketing Research. Vol. 16 Issue 1, p64.
- Clarkson, M. (1994) *“A risk based model of stakeholder theory”*. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Cornelissen, J., Thorpe, R. (2002) *“Measuring a Business School’s Reputation: Perspectives, Problems and Prospects”*, European management journal 20(2)
- Craig, E.C. (2000) *“Assessing Corporate Reputation Through on-line Data Collection: The Harris-Fombrun Reputation Quotient”*. University of Texas.
- Davies, G., Chun, R. & Vinhas da Silva, R. (2001) *“The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation”*, Corporate Reputation Review. Summer2001, Vol. 4 Issue 2, p113.
- Deephouse, D. (1997) *“Media reputation as a strategic resource: An integration of massc communication and resource-based theories”*.Journal of Management, 26, 1091-1112.
- De la Fuente Sabaté, J.M., De Quevedo Puente, E. (2002) *”Reputation and value creation: a circular relation Application to the Spanish banking sector”*, Documentos de trabajo “Nuevas tendencias en dirección de empresas” DT 01/02
- De la Fuente Sabaté, J.M., De Quevedo Puente, E. (2003) *“The concept and measurement of corporate reputation: an application to Spanish financial intermediaries”*, Corporate Reputation Review 5(4)
- Devine, I., Halpbern, P. (2001) *“Implicit Claims: The role of Corporate Reputation in Value Creation”*, Corporate Reputation Review 4(1)
- Dollinger, M., Golden, P., Saxton, T. (1997) *“The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture”*. Strategic Management Journal, 18(2) pp. 126-140.
- Fombrun Charles, Shanley Mark (1990) *“What s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”*, Academy of Management Journal 33(2).
- Fombrun, C. & Rindova, V. (1994) *“Reputational rankings: Institutionalizing social audits of corporate performance”* IABS proceedings (Fifth annual conference, pp. 216-221) Hilton Head, SC: International Association for Business and Society.
- Fombrun, C. (1996) *“Reputation: Realizing value from the corporate image”*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., Van Riel, C. (1997) *“The Reputational Landscape”*, Corporate Reputation Review, 1(1&2) pp. 5-13
- Fombrun, C., Gardberg, N. & Sever, J.M. (2000) *“The Reputation Quotient: a Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation”*, Journal of Brand Managment 2000 pp. 241-255.
- Fombrun, C., Gardberg, N. (2002) *“The Global Reputation Quotient Proyect: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation”* Corporate Reputation Review. 4(4) pp. 303-307.



- Fombrun, C. (1996) *“Reputation: Realizing value from the corporate image”*. Boston: Harvard Business School Press.
- Freeman, R.E. (1984) *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*. Boston MA: Pitman Press
- Frost A. & Cooke C. (1999) *“Brand vs. Reputation”*, *Communication World* 16(3)
- Fryxel, G., Wang, J. (1994) *“The Fortune Reputation Index: Reputation for What”*, *Journal of Management* 20(1).
- Gaines-Ross, L. (1998) *“Leveraging Corporate Equity”*, *Corporate Reputation Review* 1(1&2), pp. 51-56.
- Greenwood, M. (2001) *“The Importance of Stakeholders According to Business Leaders”*, *Business and Society Review* 106(1).
- Hall, R. (1992) *“The strategic analysis of intangible resources”*. *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Harris, F., De Chernatony, L. (2000) *“Defining a Brand's reputation & identifying the criteria used to assess a financial services brand's reputation: a Comparison across Stakeholders”*. Paper, Open University Business School, Walton Hall.
- Hill, C. y Jones, T. (1992) *“Stakeholder-Agency theory”*. *Journal of Management Studies* 29(2).
- Jones, G., Jones, B., & Little, P. (2000). *“Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis”*. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 21-29
- Johns, G. (2000), *“Corporate Reputations: whose measure”*, *IPA Review* (Institute of Public Affairs) 52(4)
- Johns, G. (2003). *“The Good Reputation Index: a Tale of Two Strategies”*. Institute of Public Affairs Ltd, 2003.
- Keller, K. (1993) *“Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”*. *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22.
- Kinnear, T.C. y James, R.T. *“Investigación de Mercados, un Enfoque Aplicado”*. McGraw – Hill Interamericana. Quinta Edición, 2000.
- Klein, B. & Leffer, K. (1981) *“The role of market forces in assuring contractual performance”*, *Journal of Political Economy*, 89: 615-641.
- La Tercera, *“Ranking de las 25 Empresas con mejor Reputación en Chile”*. Desarrollado por Hill & Knolton Captiva (2002-2003).
- Lippmann, W. (1992) *“Public Opinion”*, New York University.
- Mahon, J.F., Wartick, S.L. (2003). *“Dealing with Stakeholders: how Reputation, Credibility and Framing Influence the Game”*. *Corporate Reputation Review* 6(1).
- Malhotra, N.K. *“Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico”*. Pearson Education, S.A. Segunda Edición. Mexico 1997.
- Pfeffer, J. (1981). *“Power in organizations”*. Boston, MA: Pitman.
- Peter, J. (1979) *“Reliability: A review of Psychometrics Basics and Recent Marketing Practices”* *Journal of Marketing Research*. 16, pp. 6-24.
- PR Reporter *“The Newsletter of Behavior Public Relations, Public Affairs &*

- Communication Strategies* 46(7)
- Pruzan, P. (2001) "Corporate Reputation: Image and Identity". *Corporate Reputation Review* 4(1)
- Ragin, C.C. (1987) "The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies" University of California Press, Berkeley, CA.
- Riahi-Belkaoui, A., Pavlik, E. (1991). "Asset Management Performance and Reputation Building for Large US Firms", *British Journal of Management* Vol. 2
- Ronald, K.M., Bradley, R.A., Donna, J.W. (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review* 22(4).
- Rowley, T. (1997). "Moving Beyond Dyadic: A Network Theory of Stakeholders Influences" *Academy of Management Review* 22(4)
- Samuel, B. G., Sandra, A. Waddock (2000) "Beyond Built to Last ... Stakeholder Relations in "Built-to-Last" Companies", *Business & Society Review* 105(4)
- Schultz, M., Mouritsen, J. & Gabrielsen, G. (2001) "Sticky Reputation: Analyzing A Ranking System", *Corporate Reputation Review* 4(1)
- Seymour, D. (1988) "Marketing Research, Qualitative methods for the marketing professional"
- Shrum, W. & Wurthnow, R. (1998) "Reputational status of organizations in technical systems". *American Journal of Sociology*, 93. 882-912.
- Spence, L., Coles, Anne-Mary & Harris, L. (2001) "The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relations to Competitors", *Business and Society Review* 106(4)
- Srivastava, R. K., McInish, T.H. y Capraro, A.J. (1997) "The value of corporate Reputation: Evidence from the equity markets" *Corporate Reputation Review* 1(2). pp. 62-68.
- Suchman, M. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review* 20 (3)
- Teece, Pisano, & Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management". **Strategic Management Journal**, Aug97, Vol. 18 Issue 7, p509
- Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L. (1991). "Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business". *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12(207-230).
- Van Riel Cees, Fombrun Charles (2002) "Which Company is most visible in your country" *Corporate Reputation Review* 6(1).
- Villafañe, J. (2002) "La Reputación Corporativa como Factor de Liderazgo". Universidad Complutense de Madrid, Paper. Nº de Registro: AA1.0111.04
- Waddock, S. (2000) "The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation, and Responsibility Audits", *Business & Society Review*, 105(3).
- Wartick, S.L. (1992) "The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation" *Business and Society*, 31(33-49)
- Wartick, S.L. (2000) "The Problem of Inter-rater Group Differences in the Fortune MAC

- 
- Survey: an Empirical Look using Financial Performances Measures*”, IABS proceedings. (Eleventh Annual Conference, pp. 59-64)
- Wartick, S.L. (2002) “*Measuring Corporate Reputation, Definition and Data*”, *Business & Society* 41(4).
- Weber, M. 1947. “*The theory of social and economic organization*”. New York: Free Press.
- Webster, F. (1991) “*The Changing Role of Marketing in the Corporation*”. Marketing Science Institute, Massachusetts. p. 14
- Whetten, D., Mackey, A. (2002) “*A Social Actor Conception of Organizational and Its Implications for the study of Organizational Reputation*”. *Business & Society* 41(4)
- Yolder, T. (2001), “*Corporate Responsibility and the Environment*”, *Business and Society Review* 106(3).
- Yoon, E., Guffey H., & Kijewski, V. (1993) “*The effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service*”. *Journal of Business Research*. Vol. 27 Issue 3, pp. 215.



# ANEXOS

## Anexo 1: Encuesta

Instrucciones:

Marque con una cruz su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, indicando sólo una alternativa. No hay respuestas correctas ni equivocadas, responda en base a sus percepciones sobre el tema.

1. Esta compañía respalda sus productos y servicios

## REPUTACION CORPORATIVA: CONCEPTOS Y MEDICION

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. Esta compañía desarrolla productos y servicios innovadores

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Esta compañía ofrece productos y servicios de alta calidad

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4. Los productos de esta compañía tienen un precio justo

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. Esta compañía tiene una clara visión de futuro.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Esta compañía reconoce oportunidades en el mercado y las aprovecha.

## REPUTACION CORPORATIVA: CONCEPTOS Y MEDICION

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Esta compañía está bien administrada.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Esta compañía parece ser un buen lugar para trabajar.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. Esta compañía parece tener buenos empleados.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Esta compañía apoya buenas causas.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Esta compañía es responsable con el medio ambiente

## REPUTACION CORPORATIVA: CONCEPTOS Y MEDICION

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12. Esta compañía tiene grandes utilidades

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13. Las inversiones en esta empresa son de bajo riesgo

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Esta compañía tiene grandes perspectivas de crecimiento futuro.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Esta compañía se desempeña mejor que sus competidores.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Tengo una buena impresión de esta compañía.

## REPUTACION CORPORATIVA: CONCEPTOS Y MEDICION

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Admiro y respeto a esta compañía.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Confío en esta compañía.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Esta compañía tiene una excelente reputación.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Jumbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mc Donald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nestlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falabella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. El país de origen de una compañía influye en su reputación.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	En Acuerdo	Muy en Acuerdo

**Finalmente:**

- Indique el rango al que pertenece su edad:

\_\_\_\_\_ 25 años o menos

\_\_\_\_\_ 26 – 35

\_\_\_\_\_ 36 – 45

\_\_\_\_\_ 46 – 60

\_\_\_\_\_ Mayor de 60 años

- Cuál ha sido el nivel educacional más alto alcanzado por usted:

\_\_\_\_\_ Media Incompleta

\_\_\_\_\_ Media Completa

\_\_\_\_\_ Técnico Profesional Incompleta

\_\_\_\_\_ Técnico Profesional Completa

\_\_\_\_\_ Universitaria Incompleta

\_\_\_\_\_ Universitaria Completa

\_\_\_\_\_ Postgrado / Doctorado / MBA

· Sexo:

\_\_\_\_\_ Masculino

\_\_\_\_\_ Femenino

· Señale la comuna en que vive: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su cooperación

## Anexo 2: Tablas y datos estadísticos

Análisis Factorial (Muestra total)

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20662,289
	df	153
	Sig.	,000

## Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Total Sums of Squared Loadings			Total Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,653	42,515	42,515	2,512	13,956	13,956	2,659	14,772	14,772
2	1,196	6,642	49,156	5,583	31,018	44,974	2,061	11,451	26,224
3	1,106	6,142	55,298	,792	4,402	49,376	1,671	9,285	35,509
4	1,049	5,830	61,128	,442	2,456	51,832	1,415	7,864	43,373
5	,802	4,457	65,585	,388	2,155	53,987	1,312	7,288	50,661
6	,742	4,122	69,707	,341	1,892	55,879	,939	5,218	55,879
7	,718	3,988	73,696						
8	,683	3,794	77,490						
9	,592	3,287	80,776						
10	,536	2,980	83,757						
11	,485	2,696	86,452						
12	,431	2,396	88,848						
13	,429	2,386	91,234						
14	,413	2,292	93,526						
15	,374	2,079	95,606						
16	,341	1,894	97,500						
17	,232	1,286	98,786						
18	,218	1,214	100,000						

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Commutables

	11/2011	12/2010
Esta compañía es paria a sus productos y servicios	4,07	3,97
Esta compañía desarrolla productos y servicios innovadores	4,28	3,92
Esta compañía ofrece productos y servicios de alta calidad	6,67	6,34
Los productos de esta compañía tienen un precio justo	2,26	2,37
Esta compañía tiene una clara visión de futuro	3,96	3,91
Esta compañía es una gran empleadora	4,40	3,92
Esta compañía está bien administrada	4,33	3,92
Esta compañía parece ser una buena inversión	4,27	3,88
Esta compañía parece tener buenos empleados	4,81	3,62
Esta compañía apoya las causas sociales	1,52	2,19
Esta compañía es responsable con el medio ambiente	2,71	3,02
En la compañía hay grandes innovaciones	3,28	3,66
Las relaciones de esta empresa con el cliente	1,30	1,18
Esta compañía tiene un nivel de responsabilidad social alta	4,02	4,31
Esta compañía se debe de confiar que sus compromisos	4,37	3,92
Tengo trabada la impresión de esta compañía	2,13	2,38
Admitir y respetar es la compañía	6,15	7,12
Confío en esta compañía	6,96	7,34

Empresas: 11/2011 y 12/2010 (Medio de los 2 años)



Rotated Factor Matrix						
	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Esta compañía respalda sus productos y servicios	,283	,169	,319	,218		
Esta compañía tiene alta productividad y calidad de sus productos	,190	,619	,091			,205
Esta compañía ofrece productos y servicios de alta calidad	,300	,299	,103	,300	,119	
Una característica de esta compañía es su alta productividad	,201	,300	,300	,145		,170
Esta compañía tiene una alta calidad de sus productos	,220	,221	,401	,169	,301	,219
Esta compañía respalda a sus clientes en el momento de adquirir sus productos	,136	,264	,636		,330	,211
Esta compañía ofrece alta productividad	,220	,192	,005	,200	,210	,170
Esta compañía presta un servicio al cliente para todos	,261	,180	,116	,289	,144	,161
Esta compañía presta un servicio al cliente	,296	,271	,008	,687	,117	,171
Esta compañía ofrece un servicio al cliente			,168			,196
Esta compañía es responsable con el medioambiente	,217	,199		,215		,195
Esta compañía tiene grandes ganancias	,136	,141	,038		,400	
Esta compañía ofrece un servicio al cliente que respalda a sus clientes			,010	,180	,202	
Esta compañía tiene grandes perspectivas de negocio a largo plazo	,226	,209	,210	,151	,274	,202
Esta compañía ofrece un servicio al cliente	,456	,213	,440		,173	
Esta compañía ofrece un servicio al cliente	,173	,266	,285	,267	,143	,179
Esta compañía respalda a sus clientes	,221	,277	,165	,211	,191	,211
Esta compañía ofrece un servicio al cliente	,217	,290	,162	,281		,176

a. Rotated using Varimax with Kaiser-Meyer-Olkin normalization.  
 b. Rotated factors should not be interpreted.

### Análisis Factorial (Consumidores)

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,943
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10921,493
	df	153
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,052	44,734	44,734	7,591	42,173	42,173	2,802	15,567	15,567
2	1,158	6,436	51,170	,811	4,504	46,677	2,691	14,950	30,518
3	1,047	5,818	56,987	,551	3,054	49,740	2,106	11,638	42,216
4	1,017	5,652	62,639	,450	2,498	52,238	1,804	10,022	52,238
5	,815	4,527	67,167						
6	,778	4,320	71,487						
7	,675	3,748	75,234						
8	,633	3,516	78,750						
9	,612	3,403	82,153						
10	,497	2,760	84,913						
11	,473	2,629	87,542						
12	,414	2,301	89,843						
13	,407	2,259	92,103						
14	,355	1,978	94,080						
15	,331	1,840	95,921						
16	,317	1,763	97,684						
17	,218	1,209	98,892						
18	,159	1,108	100,000						

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Suministrables		
	1991	2000
En la categoría de suministros para el personal	173	205
En la categoría de suministros para el personal	201	215
En la categoría de suministros para el personal	262	272
En la categoría de suministros para el personal	288	297
En la categoría de suministros para el personal	605	704
En la categoría de suministros para el personal	150	204
En la categoría de suministros para el personal	191	205
En la categoría de suministros para el personal	205	214
En la categoría de suministros para el personal	273	212
En la categoría de suministros para el personal	207	28
En la categoría de suministros para el personal	210	36
En la categoría de suministros para el personal	207	275
En la categoría de suministros para el personal	225	22
En la categoría de suministros para el personal	142	29
En la categoría de suministros para el personal	201	273
En la categoría de suministros para el personal	208	204
En la categoría de suministros para el personal	694	215
En la categoría de suministros para el personal	200	207

Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 2.

Rotated Factor Matrix

	FACTOR			
	1	2	3	4
Esta compañía respalda sus actividades ambientales	.675	.261		.200
Esta compañía respalda productos y servicios ambientales	.666	.284	.204	
Esta compañía respalda productos y servicios de alta calidad	.655	.215	.176	.411
Los productos de esta compañía tienen un precio justo	.585	.211	.196	.428
Esta compañía tiene una excelente reputación	.577	.214	.170	.374
Esta compañía tiene un excelente servicio al cliente y los empleados	.476	.166	.620	.115
Esta compañía es líder en innovación	.464	.228	.191	.259
Esta compañía parece ser un buen lugar para trabajar	.402	.210	.220	.300
Esta compañía parece tener buenos empleados	.386	.210	.200	.344
Esta compañía proporciona un buen servicio	.401	.141	.204	.370
Esta compañía respalda el medio ambiente	.470	.276	.220	.217
Esta compañía tiene grandes ganancias	.428	.181	.192	.319
Las ganancias de esta compañía son de largo plazo		.130	.290	.214
Esta compañía tiene un alto nivel de satisfacción de los clientes	.342	.210	.200	.334
Esta compañía es reconocida por sus competidores	.440	.160	.228	
Trabajo en esta compañía es un placer	.416	.269	.221	.214
Esta compañía respalda la comunidad	.325	.160	.200	.278
El mundo es mejor con esta compañía	.221	.176	.176	.240

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser-Meyer-Olkin.  
 a. Only factors with eigenvalue greater than 1.

Análisis Factorial (Trabajadores)

## KMU and Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20662,289
	df	153
	Sig.	,000

## Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,653	42,515	42,515	7,138	39,655	39,655	2,652	14,736	14,736
2	1,196	6,642	49,156	,875	4,859	44,514	2,059	11,440	26,176
3	1,106	6,142	55,298	,775	4,307	48,822	2,034	11,299	37,475
4	1,049	5,830	61,128	,430	2,388	51,210	1,533	8,519	45,994
5	,802	4,457	65,585	,376	2,089	53,299	1,315	7,305	53,299
6	,742	4,122	69,707						
7	,718	3,968	73,696						
8	,683	3,794	77,490						
9	,592	3,287	80,776						
10	,536	2,980	83,757						
11	,485	2,696	86,452						
12	,431	2,396	88,848						
13	,429	2,386	91,234						
14	,413	2,292	93,526						
15	,374	2,079	95,606						
16	,341	1,894	97,500						
17	,232	1,286	98,786						
18	,218	1,214	100,000						

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Continuando:

	Índice	Edición
La compañía respaldada por los productos y servicios	410	502
La compañía destaca la primicia y servicios innovadores	428	515
La compañía ofrece productos y servicios de alta calidad	261	388
Los productos de esta compañía mejoran la productividad	476	511
La compañía destaca el compromiso con el medio ambiente	506	577
La compañía reconoce oportunidades en el mercado y la innovación	401	516
La compañía destaca sus actividades	466	559
La compañía parece ser un buen lugar para trabajar	495	612
La compañía parece ser un buen empleador	401	550
La compañía ofrece buenos consejos	432	525
La compañía es responsable con el medio ambiente	281	391
La compañía tiene grandes habilidades	286	388
La compañía ofrece la experiencia de largo tiempo	459	566
La compañía tiene grandes perspectivas de crecimiento futuro	402	442
La compañía es competitiva en el mercado	481	518
La compañía tiene un buen nombre en el mercado	414	482
Analizo y respaldó a la compañía	275	361
Confío en esta compañía	396	506

Director: Ricardo González León (Director)

Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor				
	1	2	3	4	5
En la competición los atletas son tratados como rivales	.200	.213	.219	.204	3,090E-02
En la competición los atletas perciben que sus oponentes trabaja duro	.109	.204	.209	0,077E-02	3,100E-02
En la competición los competidores perciben que sus oponentes de sus oponentes	.202	.170	.207	.200	.134
Los entrenadores de esta competición tienen un propósito	.275	.171	.211	.169	1,230E-02
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.220	.101	.193	.165	.174
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.145	.220	.200	3,121E-02	.130
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.220	.224	.206	.202	.226
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.224	.150	.205	.200	.166
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.277	.270	.274	.273	.133
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.110	.245	3,167E-02	.107	3,167E-02
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.254	.242	.106	.226	4,666E-02
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.134	.125	.130	3,112E-02	.208
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	3,145E-02	.127	3,015E-02	.123	.203
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.220	.220	.221	.171	.203
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.144	.150	.215	1,221E-02	.203
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.130	.220	.200	.220	.167
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.232	.215	.216	.223	.119
En la competición los atletas saben de lo que están hablando	.241	.170	.216	.204	.110

Extraction Method: Generalized Linear Orthogonal.

Rotation Method: Varimax with Kaiser-Meyer-Olkin.

a. Rotated Component Loadings.

### Análisis Factorial (Analistas)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4729,238
	df	153
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,735	42,974	42,974	7,302	40,967	40,967	2,966	16,476	16,476
2	1,261	7,004	49,977	,808	4,487	45,054	2,160	12,000	28,476
3	1,183	6,574	56,551	,756	4,199	49,253	2,065	11,475	39,951
4	1,030	5,720	62,271	,606	3,365	52,618	1,484	8,243	48,194
5	,841	4,672	66,944	,598	3,323	55,941	1,395	7,748	55,941
6	,818	4,542	71,486						
7	,713	3,959	75,445						
8	,640	3,555	78,999						
9	,610	3,386	82,385						
10	,508	2,824	85,210						
11	,460	2,558	87,768						
12	,435	2,414	90,182						
13	,416	2,309	92,490						
14	,352	1,954	94,444						
15	,332	1,843	96,287						
16	,281	1,560	97,847						
17	,227	1,261	99,108						
18	,161	,892	100,000						

Extraction Method: Generalized Least Squares.

*Análisis Factorial (Analistas)*



## Comunidades

	1978	2009
Entidad pública de actividades económicas y servicios	41	473
Entidad pública de actividades económicas y servicios de carácter social	139	620
Entidad pública de actividades económicas y servicios de carácter social	292	737
Las empresas de esta categoría de esta categoría	267	333
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	60	685
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	170	620
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	506	608
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	528	601
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	518	811
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	141	194
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	215	313
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	204	673
Las actividades de esta categoría de esta categoría	282	272
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	160	313
Entidad pública de actividades económicas de carácter social	345	330
Trigo, maiz, etc.	702	673
Alimentos y bebidas de esta categoría	733	783
Comercio de esta categoría	702	768

ESTADÍSTICA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y SERVICIOS

Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor				
	1	2	3	4	5
Ethical corporate responsibility for product quality	.291	.488	.225	.215	.177
Ethical corporate responsibility for environmental sustainability	.152	.710	.208		
Ethical corporate responsibility for diversity	.251	.657		.249	.169
Ethical corporate responsibility for employee	.317	.457	.415	.179	
Ethical corporate responsibility for community development	.245	.404	.480	.100	.106
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.141	.530	.504	.121	.112
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.252	.488	.285	.252	.214
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.442	.307	.151	.524	.170
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.270	.450	.204	.330	.100
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.247		.350		
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.258		.228	.313	.128
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.157	.448	.172		.266
Ethical corporate responsibility for employee welfare				.279	.203
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.297	.273	.201	.315	.279
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.470	.304	.201	.100	.290
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.297	.207	.279	.279	.191
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.250	.250	.200	.249	.119
Ethical corporate responsibility for employee welfare	.295	.257	.215	.215	.128

a. Rotation method: Varimax with Kaiser-Meyer-Olkin measure.  
b. Rotation converged in 7 iterations.

Análisis Discriminante (Muestra total)

Tabla 1. Ejemplos de CDFs

	WMS Lambert	F	un	UE	5g
Esta campaña respalda los procedimientos de las compañías de seguros	8-1	467,38-	-	247*	200
Esta campaña desanima a los consumidores a hacer negocios	8-2	278,580	-	247*	200
Esta campaña ofrece a los consumidores de esta ciudad	7-1	670,072	-	247*	100
Los productos de esta compañía tienen un gran valor	8-7	110,325	-	247*	200
Esta campaña de la compañía de seguros	8-3	465,016	-	247*	200
Esta campaña reconoce el valor de la compañía en el mercado de seguros	8-6	268,220	-	247*	200
Esta campaña respalda el liderazgo de la compañía	8-5	359,80-	-	247*	200
Esta campaña puede ser utilizada para mejorar	7-2	608,700	-	247*	100
Esta campaña puede tener un gran impacto	8-8	706,876	-	247*	200
Esta campaña apoya a los consumidores	8-9	45,40-	-	247*	200
Esta campaña es responsable con el medio ambiente	8-4	199,682	-	247*	200
Esta campaña tiene grandes impactos	7-3	211,691	-	247*	100
Las acciones de esta empresa son de alto valor	7-4	71,026	-	247*	100
Esta campaña de grandes perspectivas de crecimiento futuro	8-5	44,125	-	247*	200
Esta campaña es de gran valor para los consumidores	8-6	287,230	-	247*	200
Trabajo en esta empresa es de gran valor	8-8	148,735	-	247*	200
El trabajo en esta empresa es de gran valor	8-9	129,611	-	247*	200
Contar con esta campaña	8-7	157,672	-	247*	100

Summary of Canonical Discriminant Functions.-

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,869 <sup>a</sup>	100,0	100,0	,682

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,535	1543,359	18	,000

Functions at Group Centroids

	Function
p19 bien recodificada	1
1,00	-1,359
2,00	,639

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Result<sup>a</sup>

		p19 bien recodificada	Predicted Group Membership		Total
			1,00	2,00	
Original	Count	1,00	633	160	793
		2,00	217	1469	1686
	Ungrouped cases		2	0	2
%		1,00	79,8	20,2	100,0
		2,00	12,9	87,1	100,0
	Ungrouped cases		100,0	,0	100,0

a. 84,8% of original grouped cases correctly classified.

Análisis Discriminante (Consumidores)

Tabla 1. Impacto por Campaña

	Miles Litros/litro	P	01	02	5g
Esta campaña impacta en los procesos de los	804	200,700	-	1100	200
Esta campaña impacta en la	813	171,950	-	1100	200
Esta campaña ofrece	798	680,600	-	1100	100
Los procesos de esta	854	51,600	-	1100	200
Esta campaña de re- carga de baterías	815	265,05	-	1100	200
Esta campaña ofrece oportunidades en el mercado y la economía	885	161,800	-	1100	200
Esta campaña ofrece a los clientes	885	201,000	-	1100	200
Esta campaña puede ser utilizada para marketing	711	680,600	-	1100	100
Esta campaña puede generar nuevos empleos	807	200,000	-	1100	200
Esta campaña apoya a los clientes	805	30,800	-	1100	200
Esta campaña es responsable con el medio ambiente	816	110,600	-	1100	200
Esta campaña tiene grandes impactos	811	30,100	-	1100	100
Los impactos de esta campaña son de alto nivel	800	50,000	-	1100	100
Esta campaña de re- carga de baterías de baterías de litio	805	200,000	-	1100	200
Esta campaña re- carga de baterías de litio de alta calidad	801	210,100	-	1100	200
Tengo una meta luego de esta campaña	862	210,100	-	1100	200
Quiero saber más de esta campaña	880	501,000	-	1100	200
Quiero en esta campaña	871	200,100	-	1100	100

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,834 <sup>a</sup>	100,0	100,0	,674

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,545	721,862	18	,000

Functions at Group Centroids

	Function
p19 bien recodificada	1
1,00	-1,357
2,00	,614

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Result<sup>a</sup>

			Predicted Group Membership		Total
			1,00	2,00	
Original	Count	1,00	301	73	374
		2,00	115	712	827
	%	1,00	80,5	19,5	100,0
		2,00	13,9	86,1	100,0

a. 84,3% of original grouped cases correctly classified.

Análisis Discriminante (Trabajadores)

Tercer of Equalty of Groups Mean

	Value English	F	df	SE	Std.
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,660	120,548	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,910	69,760	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,747	262,018	1	,147	,000
Las prácticas de enseñanza en el aula	,910	51,097	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,660	122,242	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,660	62,088	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,660	100,406	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,701	209,717	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,766	24,790	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,997	7,260	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,947	4,090	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,910	7,253	1	,147	,000
Las prácticas de enseñanza en el aula	,997	1,002	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,660	119,302	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,818	105,814	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,667	626,788	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,667	15,099	1	,147	,000
El tiempo que se dedica a las prácticas de enseñanza	,648	62,604	1	,147	,000

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	1,126 <sup>a</sup>	100,0	100,0	,728

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,470	556,767	18	,000

Functions at Group Centroids

	Function
p19 bien recodificada	1
1,00	-1,488
2,00	,755

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Results<sup>a</sup>

			Predicted Group Membership		Total
			1,00	2,00	
Original	Count	1,00	214	38	252
		2,00	51	446	497
		Ungrouped cases	2	0	2
	%	1,00	84,9	15,1	100,0
		2,00	10,3	89,7	100,0
		Ungrouped cases	100,0	,0	100,0

a. 88,1% of original grouped cases correctly classified.

Análisis Discriminante (Analistas)



Tabla de Equilibrio de Grupo Final:

	WIKI Lanzada	F	RFI	RF	SH
Estadística descriptiva de los productos y servicios	600	71,154	1	527	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de los sectores	624	40,640	1	527	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades	678	160,666	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas	691	11,007	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades	645	90,000	1	527	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades	614	40,611	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades	691	71,074	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	701	147,527	1	527	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	663	90,000	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	691	11,007	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	607	54,000	1	527	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	681	64,000	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	663	90,000	1	527	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	624	50,000	1	527	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	605	120,666	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	620	311,466	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	698	311,466	1	627	000
Estadística descriptiva de los productos y servicios de las actividades de las empresas de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades de las actividades	620	311,466	1	627	000

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,834 <sup>a</sup>	100,0	100,0	,674

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,545	314,214	18	,000

Functions at Group Centroids

	Function
p19 bien recodificada	1
1,00	-1,342
2,00	,619

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Results<sup>a</sup>

			Predicted Group Membership		Total
			1,00	2,00	
Original	Count	1,00	128	39	167
		2,00	41	321	362
	%	1,00	76,6	23,4	100,0
		2,00	11,3	88,7	100,0

a. 84,9 % of original grouped cases correctly classified.

ANOVA

## ANOVA

promedio preguntas 1 a la 18

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,946	2	3,473	10,030	,000
Within Groups	885,413	2557	,346		
Total	892,359	2559			

## Descriptives

promedio preguntas 1 a la 18

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Consumidor	1230	3,6422	,5979	1,705E-02	3,6088	3,6757	1,32	5,00
Trabajador	790	3,7195	,5529	1,967E-02	3,6809	3,7581	1,63	4,89
Avallista	540	3,5747	,6165	2,653E-02	3,5226	3,6268	1,21	5,00
Total	2560	3,6518	,5905	1,167E-02	3,6289	3,6747	1,21	5,00