



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Licenciatura en Comercialización

TESINA DE GRADO

La imagen de marca universitaria.

Enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca en universidades mendocinas.

Autora: María Emilia Rodríguez

Tutor de tesis: Lic. Juan Carlos Filipczyk

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, *septiembre de 2016*

Calificación

Índice

Resumen técnico	6
I- INTRODUCCIÓN	7
a) Título y subtítulo	7
b) Proposición	7
c) Objetivos	7
i. Objetivo general	7
ii. Objetivos específicos	8
d) Justificación.	8
e) Marco teórico-conceptual.	9
f) Metodica específica.	12
i. Tipo de estudio.	12
ii. Niveles de investigación.	12
iii. Organización y estructura del texto.	15
iv. Fuentes de información.	16
v. Formulación de la hipótesis.	17
II- DESARROLLO	18
1. Capítulo N° 1: La marca.	18
1.1. Marca: concepto.	18
1.2. Importancia de la marca para la empresa u organización.	22
2. Capítulo N° 2: Imagen de marca.	23
2.1. Concepto de imagen de marca.	23
2.2. Diferencia entre imagen e identidad de marca.	25
2.3. Éxito en el manejo de la identidad e imagen de marca.	28
2.4. Formación, origen y tipología de las asociaciones de imagen de marca en la mente del consumidor	30
2.4.1. Formación de las asociaciones de la imagen de marca en el consumidor	30
2.4.2. Orígenes de las asociaciones de la imagen de marca	31
2.5. Autores referentes en imagen de marca y sus principales postulados	33
2.5.1. Kevin Lane Keller	33
2.5.1.1. Reseña personal y experiencia profesional	33

2.5.1.2.	Principales postulados sobre imagen de marca	33
2.5.2.	David A. Aaker	35
2.5.2.1.	Reseña personal y experiencia profesional	35
2.5.2.2	Principales postulados sobre imagen de marca	36
2.5.3.	Scott Davis	37
2.5.3.1.	Reseña personal y experiencia profesional	37
2.5.3.2.	Principales postulados sobre imagen de marca	37
2.5.4.	Eva Martínez Salinas, Teresa Montaner Gutiérrez y José Miguel Pina Pérez.	38
2.5.4.1.	Reseña personal y experiencia profesional.	38
2.5.4.2.	Principales postulados sobre imagen de marca	39
3.	Capítulo N° 3: Imagen de marca universitaria.	42
3.1.	Imagen de marca universitaria: concepto	42
3.2.	Situación actual del branding universitario y la importancia de estudiar y analizar la imagen de marca de las universidades	43
3.3.	Autores especialistas en imagen de marca universitaria y sus principales postulados.	47
4.	Capítulo N° 4: Elaboración del enfoque de análisis para la construcción de la imagen de marca en universidades mendocinas.	53
4.1.	Propuesta del enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca en universidades mendocinas.	53
4.2.	Creación del enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca de las universidades mendocinas: primera aproximación.	57
4.3.	Validación del enfoque a través de entrevistas en profundidad a expertos.	64
4.4.	Resultados de las entrevistas y valoración final de las variables de la imagen de marca de universidades mendocinas.	71
5.	Capítulo N°5: Presentación del enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca en universidades mendocinas	80
III-	CONCLUSIONES.	81
IV-	BIBLIOGRAFÍA.	84
V –	ANEXOS DOCUMENTALES Y GRÁFICOS.	88

Resumen técnico

Ante la falta de información sobre la *imagen de marca universitaria* en Mendoza, se detecta la necesidad de elaborar un enfoque de análisis que explique qué variables impactan positivamente y construyen una buena imagen de marca en el público de las universidades mendocinas. Se lleva a cabo una investigación exploratoria cualitativa sobre los conceptos de *marca*, *imagen de marca* e *imagen de marca universitaria*, a través de la recopilación de datos secundarios. Luego de sistematizar los estudios existentes, se analizan críticamente e integran modelos y enfoques sobre *imagen de marca* y variables de la *imagen de marca universitaria* con el fin de generar un enfoque de análisis integral. Para adaptar estas variables al contexto socio-cultural de la Provincia, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a expertos. A través de un cuestionario y la aplicación de un instrumento de creación propia, los entrevistados ponderan las variables que construyen una buena imagen de marca en las universidades mendocinas. Estas variables resultaron ser: que cuente con personal docente profesional actualizado; la producción de investigación valorada, de buena reputación y reconocida; la asistencia y acompañamiento al alumno en el proceso de inserción laboral; el ambiente percibido de la universidad; el ser considerada como especialista en determinadas carreras; la red de contactos profesionales – o *networking*; el posicionamiento sobre la base de la trayectoria y excelencia académica en la Provincia; suscitar garantía y respaldo en el público y que el título de la universidad sea valorado por el mercado laboral.

Palabras claves:

Branding, marca, imagen de marca, imagen de marca universitaria, universidades, enfoque de análisis.

I. Introducción

a) Título y subtítulo

La imagen de marca universitaria.

Enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca en universidades mendocinas.

b) Proposición

En la presente tesina de grado se busca llegar a un enfoque de análisis que explique la construcción de la imagen de marca universitaria en Mendoza. El fin es identificar las variables que afectan positivamente, en mayor medida, en la imagen de marca de las universidades de la Provincia.

La investigación responde al interrogante de cuáles son aquellas percepciones del público que construyen una buena imagen de marca en las universidades de Mendoza.

Luego de investigar en la literatura las diferentes teorías y propuestas sobre construcción de imagen de marca e imagen de marca universitaria, se llega a un enfoque de análisis que contempla todas las variables de impacto.

La propuesta de valor de esta tesina radica en determinar qué variables construyen una buena imagen de marca en los públicos de una universidad mendocina, que conlleva a que tengan una actitud positiva ante la misma.

c) Objetivos

i. Objetivo general

Determinar un enfoque de análisis que explique cómo se conforma la imagen de marca que el público percibe de una universidad en el contexto de la Provincia.

ii. Objetivos específicos

- Sistematizar los estudios existentes sobre marca, imagen de marca e imagen de marca universitaria.
- Analizar críticamente e integrar modelos y enfoques sobre construcción de imagen de marca e imagen de marca universitaria.
- Definir qué variables construyen la imagen de marca de una universidad.
- Adaptar estas variables a la imagen de marca de las universidades mendocinas.

d) Justificación

La imagen de marca es un elemento muy importante en toda empresa o institución sin fines de lucro, ya que determina lo que el *target* piensa, siente y asocia con la misma. Por lo tanto, es clave conocer cómo y en base a qué variables se construye la percepción que el público meta considera sobre la marca.

En el ámbito universitario investigar sobre la imagen de marca no es un parámetro comúnmente considerado al momento de realizar las planificaciones y acciones de marketing y comunicación, especialmente en Mendoza. Conocer cuáles son las variables que impactan positivamente en la imagen de marca y cómo es percibida una universidad por sus diferentes públicos es vital, ya que proporciona información precisa y certera para la toma de decisiones que, consideradas correctamente, pueden conducir a la obtención de importantes ventajas competitivas y la consecuente diferenciación. Además, con la creciente competitividad y amplia oferta, construir capital de marca no es un tema menor a nivel estratégico.

Se detecta la necesidad de construir un enfoque de análisis de la imagen de marca universitaria que explique cómo se forma y qué variables impactan positivamente en la misma, teniendo en cuenta el contexto de la Provincia. Esto ayudará al cabal conocimiento y entendimiento de las autoridades de las universidades y directores encargados de sus decisiones comerciales, quienes, en general, se encuentran alejados de la percepción del público meta.

e) Marco teórico-conceptual

Los conceptos claves y los principales enfoques que se desarrollarán a lo largo de esta tesina de investigación son los siguientes:

Branding:

Se denomina *branding* al “proceso de gestión - que incluye la identificación, estructuración y comunicación - de los atributos propios de la identidad, para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos” (Capriotti, 2009).

En las últimas dos décadas, el *branding* ha emergido como una de las primeras prioridades del *management*, debido a un crecimiento de la concientización de que las marcas son uno de los activos más valiosos que tienen las empresas (Keller & Donald, 2003).

El *branding* puede desarrollarse a diferentes niveles: de productos y servicios, de una organización, de un sector de actividad o de una zona geográfica - por ejemplo, el *branding* que se realiza sobre un país o una provincia. Al hablar de *branding* o gestión de la marca, se hace referencia al manejo de los activos disponibles de una organización para intentar influir en las asociaciones mentales que tienen los públicos de la misma - la denominada imagen de marca.

Las marcas cumplen destacadas funciones. En su nivel más básico, las marcas sirven como identificadores de las ofertas de una compañía. Para los consumidores, las marcas pueden simplificar sus decisiones de compra, prometer un determinado nivel de calidad, reducir el riesgo y la ansiedad y, generar confianza.

Las marcas son construidas por el producto en sí mismo, por todas y cada una de las acciones de marketing que lo rodean y por el uso - o no uso - de los clientes, como también de otras personas que lo influyen. En esta última época se ha dado un fenómeno muy interesante a nivel sociológico que Muniz y O’Guinn definen como “comunidades de marca” o *brand communities*. Los autores la definen como “un lazo o relación de comunidad especializado y no geográfico, basado en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre los usuarios de una marca”. En su estudio, luego de haber investigado a *Apple Macintosh*, *Ford Bronco* y *Saab* como marcas, encontraron que, como otro tipo de comunidades, una comunidad de marca se caracteriza por: una conciencia compartida, rituales, tradiciones y un sentido de responsabilidad moral (Muniz & O’Guinn, 2001).

Otro de los fenómenos relacionales de una marca con sus consumidores se denomina “subcultura de consumo”. Schouten y McAlexander la definen como “un subgrupo distintivo de la sociedad que auto-selecciona, sobre la base de un compromiso compartido, a una determinada clase de producto, marca, o el consumo de una actividad o servicio” (Keller & Lehmann, 2006).

Las marcas, además del papel relacional que las vincula afectivamente con sus clientes, juegan un rol muy importante en la determinación de la efectividad de los esfuerzos de marketing y la pauta de la publicidad y comunicación. Por último, y como se mencionó previamente, la marca es también un activo para la empresa, desde el punto de vista financiero.

Posicionamiento:

Se denomina posicionamiento al lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor en comparación con la competencia y determina la dirección de las actividades y programas de marketing a desarrollar (Kotler & Armstrong, 2007).

Este posicionamiento se relaciona con el establecimiento de asociaciones de marca claves en la mente de los consumidores, con el fin de diferenciarla y establecer una superioridad competitiva.

Un área relevante para el posicionamiento de la marca son sus intangibles, es decir, aquellos aspectos de la imagen de la marca que no se relacionan con atributos o beneficios físicos y tangibles. Por ejemplo, los intangibles de una marca podrían ser: el imaginario actual y aspiracional del usuario, el imaginario de la compra, el uso de la marca, su historia, herencia, experiencias previas, el rol de la imagen corporativa y su reputación global.

Branding universitario:

Branding es un concepto del *management* que ha ganado creciente popularidad en las instituciones universitarias en los últimos años. De cara a un incremento nacional e internacional de la competitividad, las universidades han comenzado a buscar esa definición de quiénes y qué son, en orden a diferenciarse de las demás universidades y atraer estudiantes y académicos como cuerpo docente.

En un mercado donde los estudiantes son reconocidos como clientes, las universidades deben implementar estrategias para mantener y mejorar su competitividad. Necesitan desarrollar su ventaja competitiva basada en un conjunto de características únicas. Además, las universidades necesitan comunicar estas características en una forma efectiva y consistente a todos aquellos *stakeholders* o grupos de interés (Melewar & Akel, 2005). Frente a estos cambios, las universidades deben estar más atentas a lo que comunican y a cómo las mismas son percibidas por su público.

Branding significa “dar a conocer los atributos de la identidad de la organización, en la forma de una proposición de marca claramente definida” (Balmer, 2011). En orden a lograr esto, la universidad debe primero definir por sí misma la esencia de quién es y qué representa, en términos de valores, identidad y características.

Pese a la creciente importancia del *branding* universitario, la literatura revela muy pocas investigaciones y estudios direccionados específicamente al ámbito de la marca universitaria, generando un desafío para la presente tesina de grado.

Stakeholders:

El pionero en llevar el concepto de *stakeholder* al ámbito de la estrategia y los negocios fue Edward Freeman. Este autor propone dos acepciones a este término:

- Acepción amplia: “cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización - grupos de interés públicos, grupos de protesta, agencias gubernamentales, la comunidad donde la empresa está inserta, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros -” (Freeman & Reed, 1983).

- Acepción restringida: “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. *Stakeholders* incluye a empleados, clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, entre otros” (Freeman & Reed, 1983).

En el año 2004, el mismo autor agrega a la definición una distinción entre dos tipos de *stakeholders*, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa. Por un lado, están los *stakeholders* primarios, que son vitales para el crecimiento continuo y supervivencia de cualquier

empresa. Por otro lado, se encuentran los *stakeholders* instrumentales que están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios - por ejemplo, activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación, etc.

f) Metodica específica

i. Tipo de estudio

En la presente tesina, se busca indagar y profundizar en el concepto de imagen de marca para crear un enfoque de análisis sobre la construcción de la misma en las universidades mendocinas.

Considerando la escasez y baja aplicabilidad de investigaciones precedentes en la literatura sobre *branding* académico, el tipo de investigación a desarrollar es exploratorio cualitativo.

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998).

ii. Niveles de investigación.

1. Etapa estudio preliminar

En la etapa de estudio preliminar se concibe la idea de la investigación: construcción de la imagen de marca en universidades mendocinas. El interés por la temática se generó por una anterior investigación, como becaria de la Universidad del

Aconcagua, en la que se planteó como objetivo conocer las percepciones de los públicos sobre la imagen de marca de esta universidad. A raíz de los resultados, surge en la autora de esta tesina la necesidad de profundizar en la temática.

Determinada la idea para esta tesina, se procede a plantear el problema de investigación: se establecen los objetivos, las necesidades de información y la justificación de la investigación, confirmando la viabilidad para la realización de la misma (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998).

Luego, se procede a elaborar el marco teórico. En cuanto a la revisión de la literatura, al ser un tema muy amplio, se comenzó de lo general a lo particular. Se profundizó primero en el concepto de *branding*, la definición de marca, su importancia y valor para la empresa.

Como siguiente instancia, se focalizó en el concepto de imagen de marca, quiénes son los autores referentes en la temática, conocer y entender qué postulan al respecto.

Para ello, se recabaron fuentes de información secundaria a través de trabajos de investigación de diversos autores, revistas de *management*, tesis de maestrías y doctorados de diferentes universidades y escuelas de negocios, *papers* en inglés cuya traducción fue necesaria, etc.

2. Etapa de relevamiento de la situación actual

En esta instancia, luego de tener claro los conocimientos básicos teóricos sobre marca e imagen de marca, se exploraron en detalle las investigaciones sobre la imagen de marca universitaria.

Se encontró escasa literatura provincial y nacional sobre *branding* universitario, por lo que se prosiguió a buscar y analizar autores de otros países. Se centró en aquellos especialistas en imagen de marca universitaria y se analizaron en concreto sus investigaciones, postulaciones y principales hallazgos para conocer la situación actual de esta temática.

Esta etapa también se realizó a través de datos secundarios, encontrando muy pocas investigaciones sobre imagen de marca universitaria. Los resultados de las

investigaciones se repetían y citaban unos a otros, llegado al punto en el que la información no aportaba mayor valor.

El hallazgo más importante en esta instancia fue develar la no existencia de un enfoque formal de análisis de la imagen de marca universitaria. Por un lado, se encontraron aquellos autores que tratan de imagen de marca en general o para otros sectores. Y, por otro lado, se encontraron autores especialistas en imagen de marca universitaria que no proponían un enfoque, sino sólo planteaban las variables involucradas en su construcción. Además, la mayoría de las investigaciones sobre *branding* universitario están centradas en el emisor, es decir, en la universidad y en cómo la misma forma su identidad desde el punto de vista organizacional. Muy pocas toman como eje el receptor, es decir, los *stakeholders* y sus percepciones y creencias que rodean a la marca de una universidad y le dan un significado.

Este hallazgo se presenta como una posibilidad de proponer una investigación que agregue valor, con un enfoque orientado a las universidades de Mendoza.

3. Etapa de diseño del nuevo modelo.

Gracias a este descubrimiento se comienza a desarrollar el enfoque de construcción de la imagen de marca para el sector universitario mendocino.

Para la creación del mismo, se toman en cuenta las virtudes de un modelo general de imagen de marca planteado por reconocidos investigadores españoles; y se le agregan las variables específicas que impactan en la imagen de marca universitaria. Es decir, se combina e integra un enfoque general con las particularidades del *branding* universitario, desde una perspectiva del receptor. Estas variables son encontradas como resultado de investigaciones citadas en la bibliografía¹. Además, se agregan otras halladas en una previa investigación exploratoria de carácter cualitativa, como becaria de la Universidad del Aconcagua.

Como siguiente paso, se procede a realizar entrevistas en profundidad a profesionales especialistas en marketing y *branding* y a personas con vasta experiencia en el ámbito académico universitario. Los objetivos de estas entrevistas

¹ Ver apdo. IV Bibliografía.

son: ampliar el marco teórico con información primaria y validar, según sus percepciones, las variables de la imagen de marca universitaria para adaptarlas al contexto socio-cultural de la Provincia.

4. Etapa de presentación del proyecto modificado.

En esta etapa se llevará a cabo la presentación oral ante un tribunal examinador de docentes de la Licenciatura en Comercialización, de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad del Aconcagua.

iii. Organización y estructura del texto

Capítulo N°1: Marca: Concepto e importancia para la empresa u organización.

Capítulo N°2: Imagen de marca: Definición. Diferencia con identidad de marca. Formación y origen de las asociaciones de la imagen de marca en la mente del consumidor. Autores referentes en imagen de marca y sus principales postulados.

Capítulo N°3: Imagen de marca universitaria: concepto. Situación actual del *branding* universitario y la importancia de estudiar y analizar la imagen de marca de las universidades. Autores especialistas en imagen de marca universitaria y sus principales postulados.

Capítulo N°4: Elaboración del enfoque de análisis de construcción de la imagen de marca en universidades mendocinas: Propuesta del enfoque. Creación del enfoque: primera aproximación. Validación del enfoque a través de entrevistas en profundidad a expertos. Resultados de las entrevistas y valoración final de las variables de la imagen de marca de las universidades mendocinas.

Capítulo N°5: Presentación final del enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca en universidades mendocinas.

iv. Fuentes de información

Fuentes primarias

Se realizaron entrevistas en profundidad a profesionales y empresarios especialistas en *branding* y marketing y a profesionales con vasta experiencia en el ámbito académico universitario, como: profesores de diferentes universidades, directores de carrera, directores de admisión de escuelas de negocios, administrativos-académicos, etc. La mayoría de los entrevistados fueron de Mendoza y dos de Buenos Aires y Bogotá, Colombia.

Las entrevistas consistieron en un cuestionario semi-estructurado a través de preguntas abiertas, de forma personal y otras mediante la utilización de Skype o Zoom. Al finalizar este cuestionario se realizó una dinámica con un instrumento de elaboración propia, con cada uno de los entrevistados, con el fin de obtener retroalimentación, validar las variables propuestas en el enfoque de análisis de la presente tesina y adaptarlas al contexto socio-cultural de la Provincia. Las entrevistas, tanto personales como por Skype o Zoom, fueron grabadas previo acuerdo con el entrevistado².

Fuentes secundarias

Dentro de las fuentes secundarias, se consultaron diversas publicaciones en revistas de *management* internacionales, libros de autores especialistas en branding, investigaciones y tesis de posgrado referidas a *imagen de marca* e *imagen de marca universitaria*. Se utilizaron varios buscadores académicos en la web, los cuales permitían descargar las investigaciones o publicaciones de revistas científicas³.

² Ver Anexo N° 1: Cuestionario de las entrevistas.

³ Ver apdo. IV. Bibliografía

v. Formulación de la hipótesis

Las variables que afectan positivamente a la buena imagen de marca universitaria en Mendoza son: el personal docente profesional y actualizado; la producción de investigación valorada, de buena reputación y reconocida; la asistencia y acompañamiento al estudiante en el proceso de inserción laboral; el ambiente percibido; que la universidad sea considerada como especialista en determinadas carreras; la red de contactos profesionales - o el *networking* posible; el posicionamiento sobre la base de la trayectoria y excelencia académica en la Provincia; que la marca universitaria genere garantía y respaldo en el público; y que el título de la universidad sea valorado por el mercado laboral.

II. Desarrollo

1. Capítulo N° 1: La marca

1.1. Marca: concepto

En el mundo actual de los negocios, en el cual la competencia es cada vez más intensa - propiciada por la eliminación de las barreras geográficas, propio de la globalización - las empresas luchan por conseguir algún aspecto que las diferencie y logre crear un lugar de posicionamiento en las mentes de sus consumidores, cada vez más exigentes al momento de elegir.

Es así que uno de los elementos intangibles más importantes para lograr esta valorada diferenciación en el mercado, es la marca. Esta diferenciación es lograda en la medida en que el consumidor perciba en la marca ciertos atributos, características y valores que la hacen única e inigualable, identificándola rápida y claramente del resto de los competidores del mercado.

Básicamente, una marca puede definirse como “un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2007)

Es un hecho que los consumidores consideran a la marca como parte importante de un producto. Sin embargo, una marca no es sólo su logo o isologotipo⁴. La marca es el vehículo de la empresa para suministrar aquello que considera su razón de ser; no solamente para satisfacer las necesidades funcionales del consumidor, sino también para cumplir con sus deseos y expectativas más emocionales y profundas. La marca es “una relación evolutiva basada en percepciones y experiencias que el cliente experimenta cada vez que se conecta con ella” (Aaker, 2014). La marca es única, perdura en el tiempo y sólo reside en la mente del consumidor.

El fin de la marca, como bien se mencionó anteriormente, es que el consumidor identifique los productos de una compañía y que la misma le ofrezca garantía, al respaldar que la calidad del producto siempre va a ser similar y constante. Es decir, la marca responsabiliza al productor por el bien que este les entrega a los consumidores y permite simplificar las decisiones de compra, a la vez

⁴ Isologotipo: “Unidad identificatoria primaria, conjunción del isotipo - o símbolo - y el nombre de la empresa representado gráficamente – logotipo”. (EUCD, FARQ, & UDELAR, 2014)

que disminuye el riesgo asociado y el costo de búsqueda. Es así que, gracias a la identificación y recordación de las marcas, el cliente sabe qué esperar cuando compra un producto.

Las marcas son capaces de comunicar hasta seis niveles de significado distinto, estos son: atributos o características del producto; beneficios que ofrece; valores; cultura organizacional; personalidad y un tipo de usuario o cliente (Kotler & Armstrong, 2007). Como este último significado lo indica, la marca cumple también la función de utilizarse inconscientemente por sus usuarios como un recurso simbólico, a modo de espejo psicológico, permitiéndoles proyectar imágenes de sí mismos a los demás, ya sean estas reales o aspiracionales.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la marca es considerada como un medidor de expectativas de la calidad de un producto o servicio. En un estudio de Niraj Dawar y Philip Parker quedó demostrado que la marca es el indicador de calidad más importante para los consumidores, a la hora de evaluar sus alternativas de consumo (Dawar & Parker, 1994). De hecho, la percepción de calidad que los consumidores tienen sobre una determinada marca, se traslada directamente a toda la familia de productos asociada a la misma.

Pero la marca no es sólo un atributo del producto, para las empresas su marca es un activo real intangible, la cual debe ser gerenciada estratégicamente (Brealey, 1998). La importancia de la marca en el patrimonio de una empresa como activo comenzó a tomar notoriedad a comienzos de la década de los '90. Este gerenciamiento de la marca o *branding* es justamente la concepción, diseño, implementación y rentabilización del activo intangible más importante de la compañía.



Fuente: elaboración propia, 2016

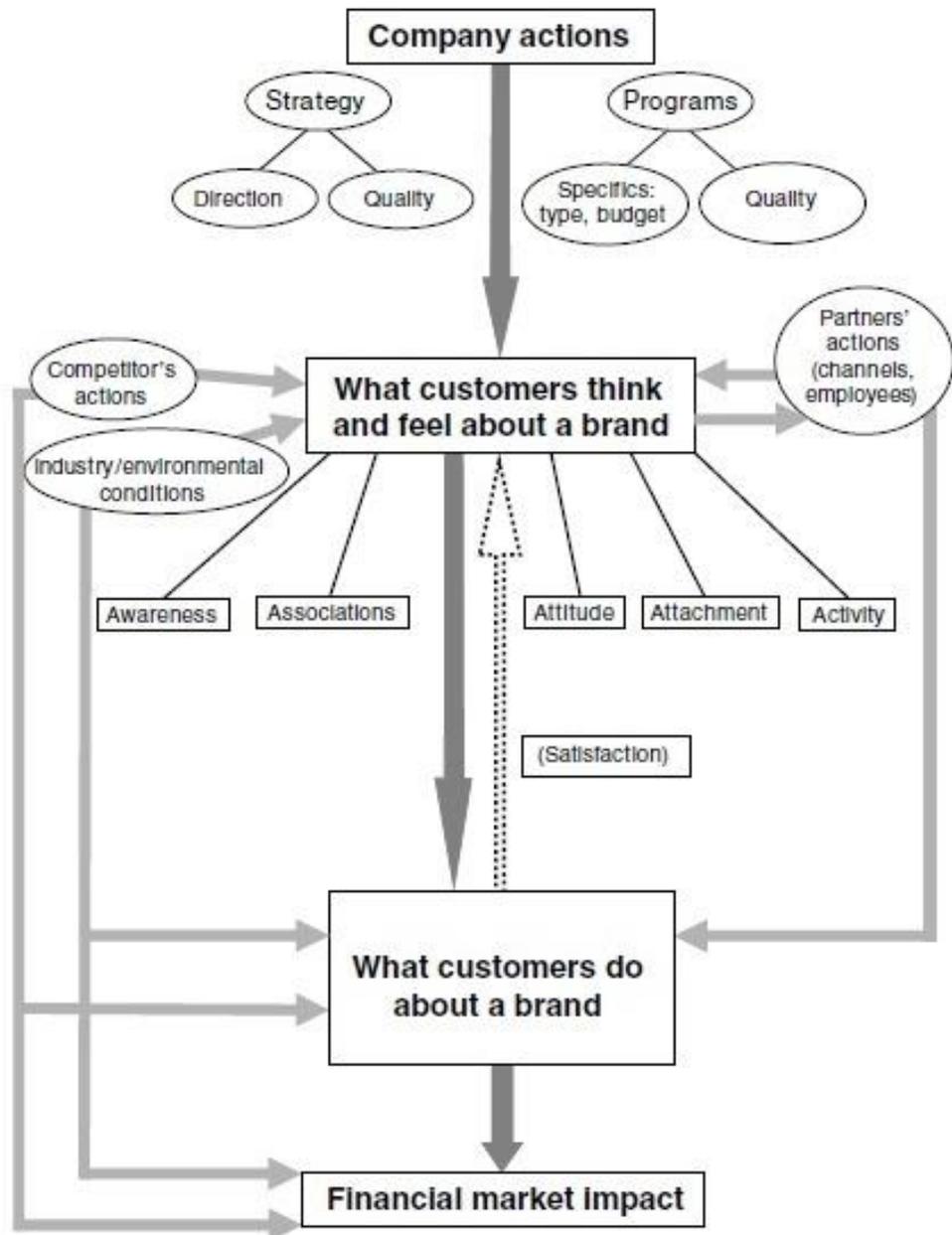
Para el entrevistado Pablo Balaz, fundador y director de “*Brand Healer*” - consultora especializada en *branding* situada en Buenos Aires- , la marca es un componente intangible, inmaterial y abstracto, en la que la única realidad está dada por la percepción de sus públicos. Según este especialista en *branding*, una marca no es un símbolo, nombre, logo, sistema de identidad corporativa ni un producto. Según él, una marca es “un inventario mental de sus audiencias, desarrollado a partir de las acciones de una empresa, que influye a la hora de decidir la compra de un producto o servicio” (Balaz, 2016). El único lugar donde se puede encontrar una marca es en la mente de los consumidores.

Como la anterior definición lo indica, un componente clave de la marca son las percepciones o asociaciones de marca. Las asociaciones de marca son “todos aquellos elementos, situaciones, atributos, cualidades, símbolos, etc. que se le presentan a la mente del consumidor cuando este interactúa o se relaciona con la marca” (Colmenares, 2007). En otras palabras, son todas las asociaciones y percepciones que tiene el consumidor en su mente en relación a una determinada marca. Estas asociaciones son la denominada *imagen de marca*.

Como se muestra en la imagen de la página siguiente, lo que los clientes sienten y piensan sobre una marca – imagen de marca - se alimenta de un gran número de factores, a saber: las acciones de la empresa; las acciones de los competidores; las condiciones de la industria y el entorno donde la empresa está inserta; las acciones de cada integrante y público interno del eslabón – desde los canales de distribución, empleados, alianzas estratégicas, etc.

La repercusión de cada una de estas piezas y la manera en que el público las percibe, generan diferentes grados de asociaciones, tanto positivas como negativas, con la marca; sentimientos de identificación y pertenencia; conciencia y posicionamiento de marca, que conllevan a una actitud determinada.

Esta actitud se ve materializada en lo que el consumidor hace con respecto a la marca, es decir, en sus acciones. Si el consumidor ha desarrollado una actitud positiva sobre la marca, esta se traduce en una acción de compra generando un impacto financiero en la empresa, la satisfacción del cliente y el refuerzo positivo sobre las asociaciones y actitudes del mismo sobre la marca.



Fuente: Keller & Lehmann, 2006

1.2. Importancia de la marca para la empresa u organización

Los beneficios que goza una empresa que administra y gerencia correctamente sus marcas, radican en obtener ventajas competitivas sostenibles; generar nuevas oportunidades para expandir sus productos, actividades o unidades de negocio; convertir la marca en un verdadero activo financiero; crear valor agregado y generar una fuerte diferenciación de los competidores; fomentar la confianza entre sus *stakeholders* y capitalizar el sentido de pertenencia, que se traduce en la apropiación e identificación de la marca por parte de su público interno y externo.

2. Capítulo N°2: Imagen de marca

2.1. Concepto de imagen de marca

En la literatura se considera que estudiar la imagen de marca puede ser complicado, al encontrar marcados y diversos matices. Esto se debe a que es un campo de estudio que, desde las primeras investigaciones en la década del '50 hasta la actualidad, no se ha alcanzado consenso suficiente para definirla, medirla y, menos, en la manera de adoptar este concepto como un verdadero factor estratégico. La realidad es que cada autor define a la imagen de marca según su concepción, con algunos puntos en común.

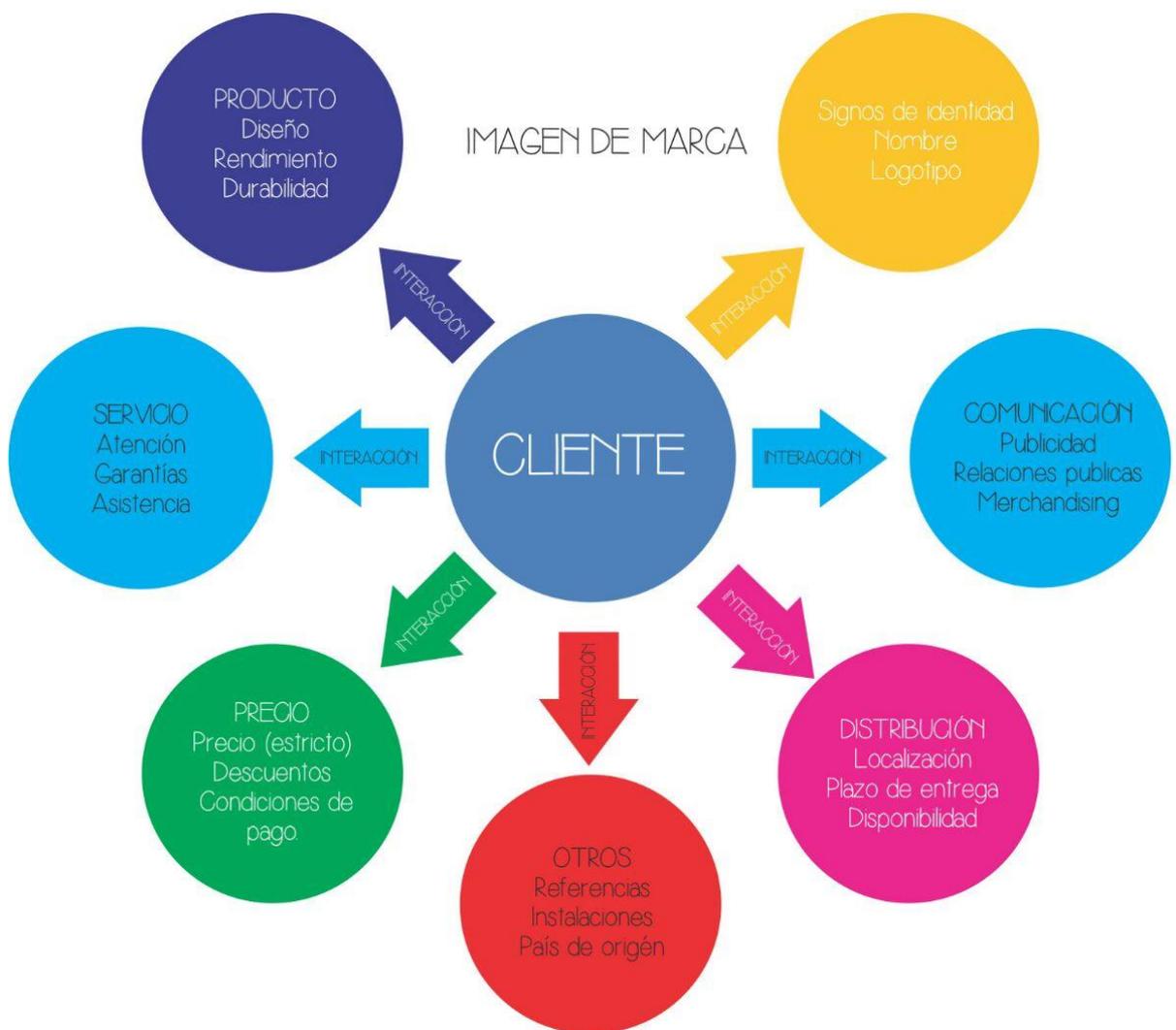
Las diferentes definiciones y acepciones de imagen de marca, encontradas en la literatura, son las siguientes:

- Es el “conjunto de significados por los que un objeto es conocido y a través de los cuales la gente lo describe, recuerda y relaciona” (Dowling, 1986).
- Son las “percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor” (Keller, 1993).
- Es “el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una marca concreta de un producto dado; representación que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que dicho grupo de individuos asocia a la marca en cuestión” (Sanz de la Tajada, 1996).
- La imagen de marca recoge cómo el público objetivo imagina a la marca, cómo la percibe y decodifica los discursos emitidos por ésta a través de sus productos, servicios, comunicación, logotipo, valores, cultura organizacional, etc. (Cerviño Fernández, 2002).

Se puede decir que la imagen de marca es un concepto cargado de subjetividad ya que está formada por todas las asociaciones, connotaciones y expectativas que el consumidor tiene con la marca, que se depositan en una especie de inventario abstracto en la mente del consumidor.

Es así que, la imagen de marca es el resultado de un complejo proceso mental de acumulación, evaluación y asociación de información procedente de diversas fuentes, proveniente tanto de aspectos cognitivos como afectivos, del sujeto en relación con la marca.

Como lo indica el gráfico a continuación, el contenido de la imagen de marca se forma por todos aquellos elementos que toman partido al momento de la interacción entre el usuario y la marca, a saber: el nombre y logo de la marca, la comunicación relacionada a la misma, sus canales de distribución, referencias de terceros, el país de origen, el precio, las características del producto – como el diseño, desempeño, durabilidad, etc. Además, el contenido de la imagen de marca está compuesto también por las características generales, sentimientos e impresiones del sujeto, percepciones sobre el producto y su diseño, creencias y actitudes, visión y misión de la empresa, personalidad de la marca, vinculación entre las características de la marca y los sentimientos y emociones que ésta genera en el consumidor, cultura organizacional, etc.



Fuente: elaboración propia a partir de Schultz y Barnes, 1999.

Uno de los aspectos más importantes de la imagen de marca es su capacidad para afectar el comportamiento y actitud de compra del consumidor, he aquí la razón de su énfasis en el conocimiento y manejo de la misma.

Otro aspecto a mencionar de la imagen de marca es su dinamismo, ya que no es estática en el tiempo y es altamente sensible a los cambios, tanto en el entorno social, como los que se producen en el sujeto, a nivel interno y externo. Hay que tener en cuenta esta condición, ya que el ideal es que la imagen de marca se presente como una percepción estable para su supervivencia y posicionamiento en la mente del consumidor.

Dentro de la imagen de marca, es posible distinguir tres subimágenes que la constituyen:

- La imagen del proveedor del producto o servicio, denominada también imagen corporativa.
- La imagen del usuario del producto o servicio.
- La imagen del producto o servicio en sí mismo.

Desde la perspectiva interna de la empresa, la imagen de marca incluye dos tipos de apreciaciones:

- Imagen externa construida: es la percepción de los gerentes y estrategias de cómo es percibida la compañía actualmente por sus *stakeholders*. En este caso, si la empresa u organización se encuentra muy alejada de sus públicos, la imagen externa construida no coincidirá con la imagen de marca real de los usuarios, es decir, que la empresa puede estar tomando decisiones erróneas a partir de inferencias o poca información.
- Imagen futura deseada: es la visión que tiene la gerencia de cómo desea que la marca sea percibida por tales públicos.

En conclusión, “la imagen de marca es un fenómeno mental y un fenómeno total. Es mental porque sólo se encuentra en el cerebro de los sujetos que la interiorizan. Y es total porque reúne en un mismo constructo todas las experiencias, percepciones, informaciones y valoraciones que el sujeto decide asociar a una determinada marca” (Guerra & de Arends, 2008).

2.2. Diferencia entre imagen e identidad de marca

Un concepto relacionado, pero diferente al de imagen de marca, que es importante distinguir, es el de identidad de marca.

De acuerdo con Aaker, la identidad de marca es “el conjunto único de asociaciones que el estratega de la empresa aspira a crear y mantener, las cuales representan la razón de ser de la marca y en su conjunto configuran su significado” (Aaker, 1996).

La identidad es lo que la empresa elabora con el afán de que sus públicos, tanto internos como externos, piensen y sientan sobre la marca con el fin de identificarse y posicionarse a sí misma o a su producto (Kotler, Cámara, Grande, & Cruz, 2000). Según Kapferer, la identidad de marca es lo que la empresa le dice a su mercado, transmitido a partir de sus productos, acciones y comunicaciones (Kapferer, 2001).

La identidad debe determinar claramente la forma de ser, de pensar y de actuar de la marca. Es la aspiración de marca que la empresa pretende alcanzar y refleja las percepciones que deberán desarrollarse y reforzarse en el *target*⁵.

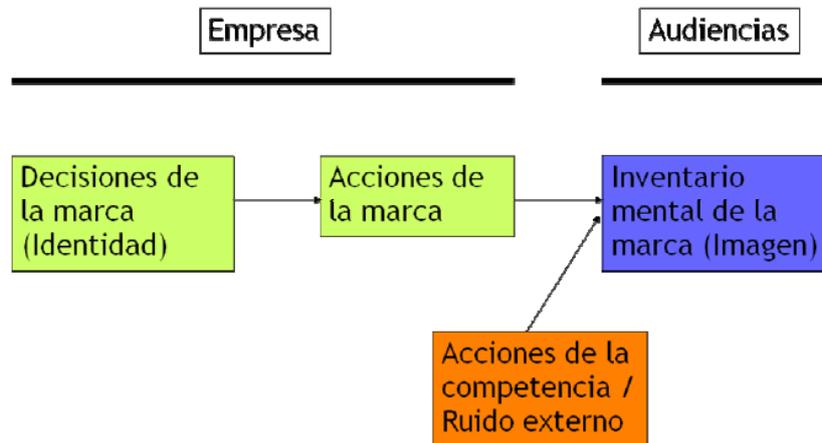
A diferencia de la identidad, la imagen de marca “es el conjunto de interpretaciones del consumidor - tanto de la parte racional como afectiva - de las auténticas características, intrínsecas y extrínsecas, del producto” (Moliné, 2004). “Es un fenómeno plenamente perceptivo y subjetivo construido a través de la interpretación del consumidor, ya sea ésta razonada o emocional” (Dobni & Zinkhan, 1990). Es así que la imagen de marca es una percepción que se formula en la mente, no sólo de los consumidores del producto o servicio, sino también, en los distintos públicos y grupos de interés de la marca.

La imagen de marca puede ser percibida por el comprador como un conjunto específico de atributos que aporta no únicamente el servicio básico propio del producto - utilidad funcional, sino también un conjunto de servicios secundarios añadidos - utilidad suplementaria - que constituyen elementos distintivos entre las marcas, los cuales sirven como atributos generadores de satisfacciones particulares. Es por ello que la imagen de marca puede basarse en atributos o beneficios del producto; en factores intangibles – por ejemplo: la calidad percibida o el liderazgo tecnológico – en beneficios que suministra al cliente; precio relativo; uso o aplicación; tipo de usuario o cliente; celebridad o personaje con la que se identifica a la misma; estilo de vida; personalidad; clase de producto; productos competidores y país o área geográfica de origen de la marca.

La imagen de marca se diferencia de la identidad de marca en que esta última es puramente aspiracional y se define en el interior de la empresa; mientras que la imagen se produce en el exterior y se forja en la mente de los consumidores con independencia de los diseños y planes de

⁵ Se utiliza la palabra *target* como sinónimo de “mercado meta” o “público objetivo”.

la empresa. Como lo indica el siguiente gráfico, los corporativos de la empresa sólo deciden qué tipo de imagen desean ofrecerle a sus públicos e intentan encauzar sus comunicaciones adecuadamente con el fin de que sean coincidentes a la imagen que se quiere ofrecer (identidad) y a la que el público percibe realmente (imagen de marca).



Fuente: ADEN Business School, 2015

En síntesis, la identidad es lo que la empresa postula y quiere que el cliente perciba de la marca a través de sus comunicaciones. Mientras que la imagen de marca es lo que finalmente el cliente siente y percibe en la realidad. La falta de diferenciación de estos dos conceptos es un error común, al cual Aaker denomina “La trampa de la imagen de marca” (Aaker, 1996).



Fuente: elaboración propia, 2016

Luego de remarcar la diferencia entre estos conceptos es importante aclarar que, para llegar a obtener una imagen de marca fuerte y positiva en los consumidores, lo primero que debe llevarse a cabo es la creación de la identidad de marca. Debido a que, una vez que la empresa define lo que quiere ser, el siguiente paso es transmitir esta identidad al público objetivo.

Una identidad de marca sólida es la base para la toma de decisiones del marketing mix, como por ejemplo las relacionadas a la segmentación del *target*, desarrollo de extensiones de marca y creación de mensajes publicitarios. Las decisiones de marketing deberán procurar que la imagen transmitida por la empresa sea coherente con la realidad de la marca y conseguir que la imagen de la marca se aproxime bastante a lo definido y postulado por la empresa.

2.3. Éxito en el manejo de la identidad e imagen de marca

Luego de remarcar la diferencia entre estos dos conceptos, para no caer en la “Trampa de la imagen de marca”, se pregunta entonces: ¿cómo se logra el éxito en el manejo de la identidad y de la imagen en la práctica?

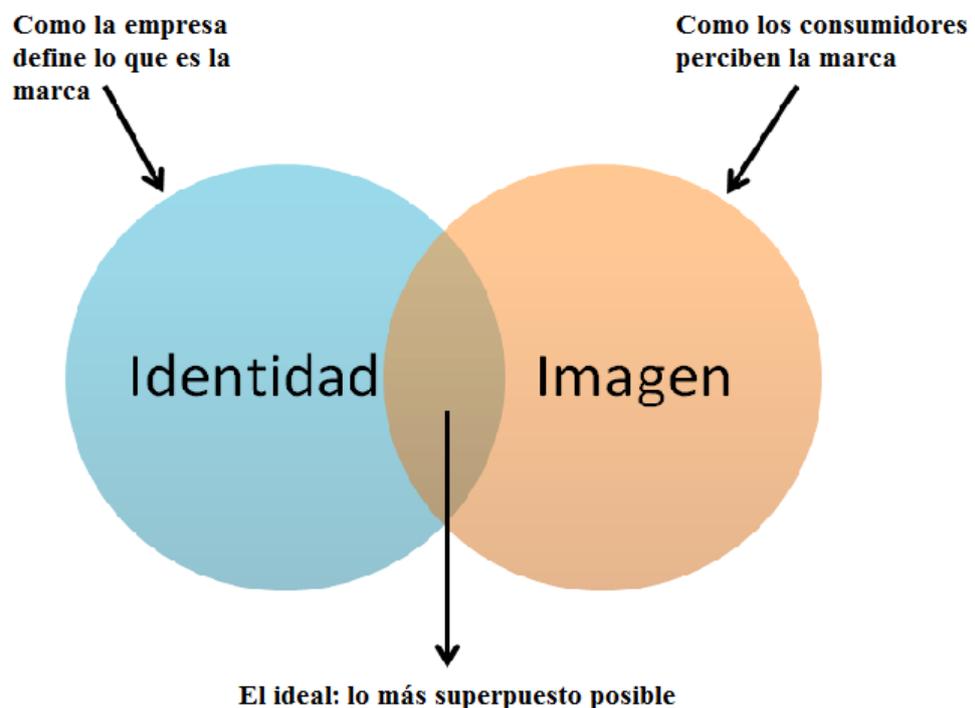
La identidad de marca está formada por dos aspectos. En primer lugar, el concepto en el que se va a basar la marca - beneficio o promesa que la empresa hace al mercado y que agrega valor - y, en segundo lugar, aquellos elementos de identificación como el nombre, símbolo y logotipo - que deben transmitir el significado del concepto de la marca.

Para los autores de “Dirección de productos y marcas”, la identidad debe contar con tres cualidades esenciales para que la marca sea aceptada por el público meta, para diferenciarse y posicionarse en la mente de los mismos. Estas cualidades de la identidad son:

- Credibilidad: cuando la filosofía que postula puede ser asociada al producto o servicio al que la marca confiere valor y significado.
- Legitimidad: asociado a las acciones de la empresa y a su coherencia a lo largo del tiempo.
- Afectividad: referida a los contratos psicológicos implícitos entre los consumidores y las marcas.

El éxito en el manejo de la identidad e imagen de marca se obtiene cuando la *imagen intencional* – la identidad, aquella que la empresa desea para la marca - es coherente con la *imagen transmitida* - la que realmente se transmite al mercado a través de la comunicación empresarial -

con el objetivo de obtener una *imagen de marca real*, positiva y favorable - la que los consumidores forman en su mente, es decir, el modo en que los consumidores perciben y entienden la marca (Jiménez Zarco, y otros, 2004). Como lo muestra el siguiente esquema, el ideal se encuentra cuando se superponen, de la mayor manera posible, la identidad con la imagen de marca. Cuanto más cerca y coincidentes estén, mejor será el indicador de éxito en el manejo de la marca.

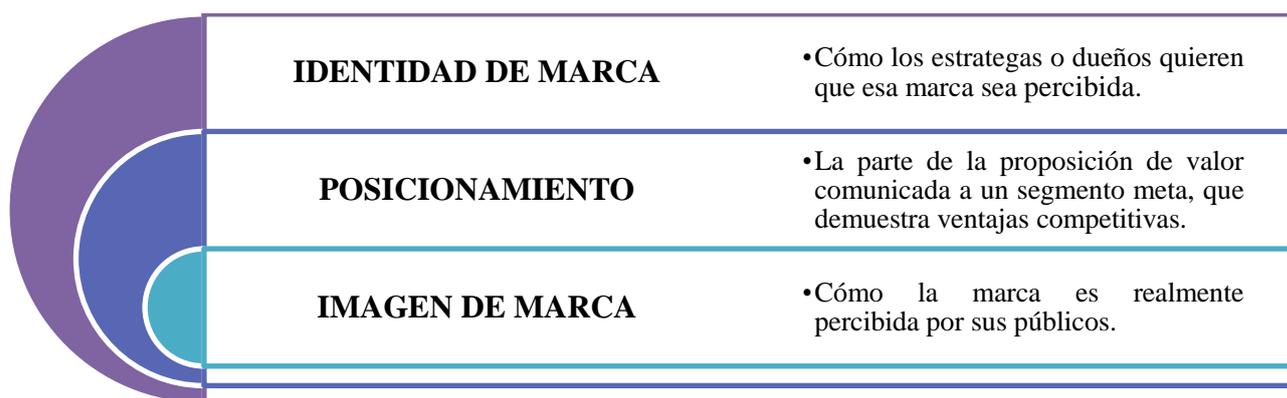


Fuente: elaboración propia, 2016

Para ello cualquier acción desarrollada por parte de la empresa, independientemente de su ámbito, objeto y público al que apunte, debe ser guiada por los mismos principios que definen a la marca y a la empresa. Es importante transmitir la identidad de manera clara y consistente, para convertirla en una imagen de marca favorable en la mente de los consumidores, la cual corresponda con las características, atributos y personalidad de esa identidad pautada por la empresa.

Cabe destacar que, absolutamente todo lo que realiza la empresa, comunica y las consecuencias se transmiten en su marca. “Todos los componentes escritos, verbales o presentados visualmente implican comunicación, incluyendo los aspectos de las comunicaciones de marketing – patrocinio y publicidad – y las comunicaciones corporativas – informes anuales, publicaciones

internas, etc.” (Takaki, Bravo, & Martínez, 2015). No obstante, la identidad de una organización se comunica no sólo a través de lo que esta dice, sino también, a través de la forma en que se comporta la institución y cada uno de sus miembros – esto se denomina Comunicación corporativa total. Es así que “lo que una empresa comunica influye en cómo es percibida por los diferentes grupos de interés” (Takaki, Bravo, & Martínez, 2015).



Fuente: elaboración propia, 2016

2.4. Formación, origen y tipología de las asociaciones de imagen de marca en la mente del consumidor

2.4.1. Formación de las asociaciones de la imagen de marca en el consumidor

La imagen de marca es el resultado de un proceso mental que tiende a configurar la estructura cognitiva del sujeto, ordenando y dando un significado a un amplio conjunto de informaciones y estímulos inconexos que, si bien proceden de muy diversas fuentes, tienen en común el estar referidas o relacionadas a la marca (Jiménez Zarco, y otros, 2004).

La imagen de marca puede crearse a partir de la experiencia directa con el bien o servicio, por la información comunicada - ya sea por la propia empresa, otras fuentes comerciales o a través del boca en boca - y mediante la realización de inferencias según asociaciones preexistentes sobre la empresa - como el país de origen o la persona portavoz de la marca (Keller, 1993). Es preciso destacar que la imagen únicamente existe en la mente del consumidor y, por ende, es completamente subjetiva (McInnis & Price, 1987).

El principal elemento que determina la formación de la imagen de marca es su contenido, el cual viene definido por las distintas asociaciones que el consumidor vincula con el nombre de la marca. Las asociaciones con las que el sujeto vincula a la marca no sólo determinarán la imagen, sino que también la harán más o menos estable, coherente, sólida, amplia y positiva, a la vez que tendrá mayor o menor influencia sobre el comportamiento de compra del consumidor.

Como resultado, una imagen positiva incrementará la probabilidad de elección de la marca, produciendo una mayor lealtad en el consumidor y desfavoreciendo la compra de productos de la competencia. El favorecer la elección de la marca en el proceso de compra, generará que el consumidor aumente el número de experiencias con ella, las cuales fortalecerán y reforzarán esta imagen de marca, contribuyendo nuevamente a aumentar la posibilidad de elección mediante la recompra y el aumento de la fidelidad por parte del cliente.

2.4.2. Orígenes de las asociaciones de la imagen de marca

Estas asociaciones mentales que el sujeto vincula a la marca pueden tener distintos orígenes. Los autores consideran que las fuentes de las asociaciones son:

- Experiencias pasadas del sujeto con la marca: las experiencias pasadas que el individuo acumula a lo largo de su relación con la marca, es una fuente generadora importante de asociaciones de marca. En este ítem se incluyen el conocimiento obtenido, impresiones y opiniones extraídas, así como también los sentimientos generados durante y después de experimentar con los diferentes puntos de contacto con la marca.
- Fuentes externas al individuo: aquí se encuadran todas aquellas fuentes externas, como son: la empresa, grupos de referencia, la familia y las fuentes neutras - informes de expertos, revistas especializadas, etc. Estos agentes externos brindan información que inmediatamente el sujeto incorpora como asociaciones a la imagen de marca.
- Información emitida por la propia empresa: es toda la información que procede de la empresa y su marca. La empresa siempre está comunicando, tanto a su público externo como interno, a través de su misión, visión, filosofía y valores de la compañía. Además, las estrategias que ésta desarrolle a nivel de marca también comunican y determinan la imagen de marca en el consumidor. Otro factor influyente en la imagen es el país de procedencia de la empresa, la asociación con el país de origen puede ser

una fuente positiva creadora de reconocimiento y respaldo - en el caso en que el país sea reconocido como especialista en el desarrollo de un cierto tipo de producto - o una negativa, generadora de desconfianza e inseguridad al momento de la compra. Por ejemplo: en el sector IT, *Silicon Valley* es muy reconocido por ser un lugar ubicado en San Francisco (Estados Unidos), donde se aglomeran las más importantes e innovadoras compañías tecnológicas. Cualquier marca de una *startup* en desarrollo, ubicada en Silicon Valley, gozará automáticamente de este prestigio y reconocimiento gracias a su lugar de origen. Es decir, que el prestigio de la zona geográfica se traslada a la marca de la empresa. En este ítem también se encuentran las acciones de marketing directo, la promoción de ventas, el *packaging*, las relaciones públicas, el personal y su trato con el cliente, la imagen corporativa y hasta el propio nombre de la marca.



Fuente: elaboración propia a partir de <http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-marca-y-posicionamiento/>

2.5. Autores referentes en imagen de marca y sus principales postulados

La literatura sobre imagen de marca se encuentra muy fragmentada, en cuanto a conceptualización y la determinación de qué variables tomar para medir la misma.

Cada autor postula que las asociaciones y percepciones que componen la imagen de marca están formadas por ciertas categorías o dimensiones, con las que intentan conseguir variables generales de imagen que puedan aplicarse a diversos sectores de negocios. Estos autores referentes a imagen de marca son:

2.5.1. Kevin Lane Keller

2.5.1.1. Reseña personal y experiencia profesional

Kevin Keller nacido en 1956, es un líder internacional en el estudio de las marcas, *branding* y la gestión estratégica de las mismas. Es profesor en *Stanford Graduate School of Business*, en *University of California, Berkeley* y en *University of North Carolina at Chapel Hill*.

En el sector privado, K. Keller realiza consultorías de *branding*, es orador en importantes conferencias, además de desempeñarse como manager de una banda de rock.

2.5.1.2. Principales postulados sobre imagen de marca

Keller afirma que las asociaciones de marca pueden originarse a partir de la experiencia directa de los clientes con la misma, de la información obtenida en una oferta de mercado o debido al impacto de asociaciones preexistentes que el consumidor tiene formado en su mente en relación con una marca u organización determinada (Keller, 1993).

Este autor especifica que las asociaciones que conforman la imagen de marca son susceptibles de descomponerse en: atributos, beneficios y actitudes, pudiendo variar en grado de fortaleza y singularidad respecto a las asociaciones de otras marcas. A esta clasificación la denomina “Tipología de las asociaciones”, descrita de la siguiente manera (Keller, 1993):

Atributos:

Son características intrínsecas de las marcas, productos o servicios asociados. Se clasifican en:

- Relacionados al producto: son atributos físicos del consumo del producto, que determinan la naturaleza de su rendimiento. Por ejemplo la calidad, durabilidad, confiabilidad, etc.
- No relacionados al producto: son aquellos atributos que afectan al proceso de compra o consumo, pero no influyen directamente en el rendimiento del producto. Dentro de estos se encuentran el precio, las imágenes de uso y de usuario, etc. (Espejel y col., 2007).

Beneficios:

Todos aquellos beneficios obtenidos a partir de la compra y utilización del producto o servicio. Los beneficios de la marca corresponden a lo que las personas buscan o a lo que esperan de un determinado producto, basado en la combinación de sus atributos. Estos beneficios se pueden clasificar en:

- Beneficios funcionales: son las ventajas esenciales que ofrece el producto y se relaciona con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad - por ejemplo: su correcto desempeño.
- Beneficios de experiencia: se relacionan con el sentimiento que se produce al momento de usar el producto, satisfaciendo la necesidad de placer sensorial - evaluación personal.
- Beneficios simbólicos: son las ventajas extrínsecas y anexas al producto, que satisfacen necesidades de aprobación social – por ejemplo: lujo, status, exclusividad, pertenencia, etc.

Actitudes:

Entendidas como el conjunto de evaluaciones que realiza el consumidor sobre la marca, ya sean positivas o negativas. Generalmente consisten en el antecedente básico del comportamiento de compra de los consumidores. Además, incluye el apalancamiento de asociaciones secundarias relativas a la empresa – reputación, credibilidad, país de origen, canales de distribución, precio,

asesoramiento, calidad, servicio, eventos y la existencia de un portavoz o líder de opinión que dote de prestigio a la marca. Keller plantea que las actitudes están compuestas por tres componentes: cognitivos, afectivos y conativos.

- Componente cognitivo: representa el conocimiento que tiene una persona acerca de lo que es la marca.
- Componente afectivo: comprende sus emociones y sentimientos.
- Componente conativo (o de conducta): se refiere a que la actitud debe conllevar a algún tipo de acción cuando es activada convenientemente (Colmenares, Schlesinger, & Saavedra Torres, 2009)

Con respecto a la imagen corporativa, Carlos P. J. Curubeto (2007) cita a K. Keller al identificar cuatro categorías de asociaciones: atributos, beneficios del producto o actitudes hacia él; la gente y las relaciones; los valores y los programas; y la credibilidad corporativa. Curubeto menciona que las categorías de asociaciones corporativas sugeridas por otros investigadores, incluyen clasificaciones que van desde las muy generales y abarcativas hasta aquellas más sofisticadas y detalladas. En el primer caso, una clasificación reconoce que hay dos tipos de asociaciones corporativas: el desempeño social de la compañía y su efectividad organizacional. Una estructuración más completa, como la de Barich y Kotler, incluye: la conducta social, la conducta de negocios y contributiva de la compañía, la conducta de sus empleados, el producto, su precio, la fuerza de ventas, los canales de distribución, las comunicaciones, el servicio a los clientes y las actividades de soporte (Curubeto, 2007).

2.5.2. David A. Aaker

2.5.2.1. Reseña personal y experiencia profesional

David Aaker, nacido en 1938, es un teórico organizacional, consultor de *Prophet Consulting* y profesor de reconocidas universidades de Estados Unidos, especialista en marketing con énfasis en la estrategia de marcas (*branding*). Creador del Modelo de Aaker, autor de más de 100 artículos y 15 libros.

2.5.2.2.Principales postulados sobre imagen de marca

En palabras de Aaker, la imagen de marca es “un conjunto de creencias mantenidas por los clientes acerca de una marca determinada, basadas en algunos atributos intrínsecos y extrínsecos de una oferta de mercado, resultando en una calidad y satisfacción percibida” (Aaker, 1996).

Según este autor, la imagen de marca se conforma por tres componentes principales: valor percibido, personalidad y organización, que pueden medirse con un reducido número de ítems (Aaker, 1996).

Valor percibido:

El valor percibido incluye los beneficios funcionales del producto e intenta medir si existe una relación adecuada entre la calidad y el precio de la marca.

Personalidad:

La personalidad contiene los beneficios simbólicos y emocionales de la marca. Según este autor, la utilización de esta dimensión permite crear capital de marca⁶. “La personalidad de marca es una declaración acerca de la posición de mercado de la marca, transmite quién es uno a partir de dicha marca y con quiénes se busca ser identificado; e inclusive, a quiénes se desea evitar” (Solomon, 2009).

En la psicología del consumo para comprender una marca, es mucho más fácil si esta se asocia metafóricamente con algo más familiar, como la personalidad del ser humano. Algunos autores sostienen que la personalidad de marca no se puede medir porque en realidad no existe, las marcas no tienen personalidad. Pero, imaginando que la tienen, se puede comprender y evaluar mejor lo que significan para los diferentes segmentos meta (Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2001).

Organización:

La organización apunta a aspectos relacionados con la empresa y su imagen.

El planteamiento de Aaker se basa en que los consumidores establecen relaciones con sus marcas a partir de su valor simbólico y, como resultado, la marca cobra vida y pasa de ser un objeto

⁶ Capital de marca: es el conjunto de activos y pasivos asociados a una marca, su nombre y símbolo que añaden o sustraen valor al producto o servicio de una organización (Aaker, 1996).

pasivo a un socio y compañero instalado en su mente en cada momento (Curubeto, 2007). En relación a esto, Aaker propone tres modelos teóricos sobre la marca y su relación con el consumidor:

- Modelo de la expresión del yo: en el cual la marca constituye el vehículo a través del cual el consumidor puede expresar su identidad real o ideal.
- Modelo basado en la relación: donde el consumidor establece una relación y un vínculo estrecho con la marca, tal como lo haría con una persona.
- Modelo de representación del beneficio funcional: en el cual la marca representa los beneficios y atributos funcionales que el consumidor busca y desea.

2.5.3. Scott Davis

2.5.3.1. Reseña personal y experiencia profesional

Davis nacido en 1964, es un consultor de marketing en la consultora *Prophet* – al igual que Aaker - y autor de tres libros de *branding*. Además, es profesor en reconocidas universidades estadounidenses.

2.5.3.2. Principales postulados sobre imagen de marca

Este autor incluye cuatro categorías en la composición de las asociaciones (Davis, 2002). Las primeras tres son las mismas que las postuladas por Keller y añade una cuarta, denominada Personaje de la marca. A saber:

- Atributos
- Beneficios
- Actitudes
- Personaje de la marca: un tipo de atributo intangible, también conocido como personalidad de la marca. Este último componente abarca todas las características humanas con las que los diferentes públicos asocian a la marca - edad, sexo, etapa en el

ciclo de vida humano, estilo de vida, conductas, personalidad, clase económico-social, etc. La personalidad de marca se define como “el conjunto de características humanas asociadas a la marca”, rasgos de personalidad y valores similares a los de las personas, que frecuentemente están relacionadas con los usuarios más típicos y su imaginaria. Se cree que los consumidores prefieren productos o servicios que posean imágenes similares con el concepto que ellos tienen de sí mismos o conceptos aspiracionales de su propio ser. Belk sugiere que las posesiones materiales son el contribuyente más fuerte para formar nuestras identidades y, a su vez, un reflejo de ellas. Es así que, la personalidad de la marca le permite al consumidor expresar dimensiones de sus varias identidades sociales (Curubeto, 2007).

Cabe mencionar que, si bien estos tres autores – Keller, Aaker y Davis - son referentes en *branding* a nivel internacional, sus propuestas no van dirigidas específicamente a la imagen de marca universitaria y sus variables particulares.

2.5.4. Eva Martínez Salinas, Teresa Montaner Gutiérrez y José Miguel Pina Pérez.

2.5.4.1. Reseña personal y experiencia profesional⁷

Estos autores españoles pertenecen al grupo de investigación *Generés*, de la Universidad de Zaragoza. Presentan diversas publicaciones en revistas internacionales especializadas en *management*, investigaciones en congresos de marketing en España y en portales web de investigación, cuya financiación es del Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de Aragón y de la Universidad de Zaragoza.

Eva María, Martínez Salinas es catedrática de “Comercialización e Investigación de Mercados” de la Universidad de Zaragoza. Dentro de sus líneas de investigación se encuentran el Comportamiento del consumidor, el Marketing ecológico y la Dirección de marca. Ha colaborado en libros de carácter nacional e internacional. Sus trabajos se han publicado en revistas nacionales e

⁷Reseña de los autores extraída de la página web oficial del equipo de investigación *Generés*: <http://generes.unizar.es/>

internacionales, tales como *European journal of marketing*, *Journal of business research*, *Journal of business ethics*, *International marketing review*, entre otras.

Teresa, Montaner Gutiérrez es profesora titular en la “Facultad de Economía y Empresa” de la Universidad de Zaragoza. Sus líneas de investigación se centran en el estudio de la Promoción de ventas, Marketing con causa, Dirección de marca y lo relacionado al *E-learning*.

José Miguel, Pina Pérez es profesor titular de la Universidad de Zaragoza. Ha realizado investigaciones en temas como las Extensiones de marca, Imagen de marca e Imagen corporativa. Además, cuenta con publicaciones realizadas en *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, *Revista española de investigación de marketing ESIC*, *Journal of business research*, *European journal of marketing* y *Service industries journal*.

2.5.4.2.Principales postulados sobre imagen de marca

Para estos investigadores españoles, ninguna de las postulaciones tradicionales anteriormente mencionadas les resultan totalmente satisfactorias. La razón radica en que estos métodos generalistas “proponen un excesivo número de ítems y hacen difícil su aplicación, se entremezclan con componentes de actitud - tal como la calidad de marca, carecen de concreción o son muy específicas, tal como las escalas de reputación y personalidad de marca” (Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez, 2004).

Es por estos inconvenientes que estos autores proponen una alternativa: una escala de imagen de marca que se basa en tres dimensiones, denominadas Imagen funcional, Imagen afectiva y Reputación.

Imagen funcional o funcionalidad:

Esta dimensión engloba todos los aspectos funcionales - ya sean atributos o beneficios - vinculados a la marca, que le permiten a la misma cumplir con su principal cometido.

Imagen afectiva o personalidad:

Considera aspectos relativos a la personalidad de la marca que pueden conllevar una actitud favorable de los consumidores, como la apropiación por algunas marcas de valores emocionales y sociales. Son aquellos aspectos emotivos y simbólicos.

Reputación:

Constituye una percepción global de la marca a lo largo del tiempo, que puede llevar a la obtención de ventajas competitivas sostenibles y resultados económicos satisfactorios. Es decir, la Reputación son las percepciones generales de los individuos sobre la marca (Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez, 2004).

En su investigación, se validaron las tres dimensiones utilizando escalas del tipo Likert. La muestra - compuesta por 120 individuos con características específicas - tuvo que ponderar la Imagen funcional, la Afectiva y la Reputación a través de ciertos ítems de carácter evaluativo, en el cual el encuestado marcó su grado de acuerdo o desacuerdo con las distintas afirmaciones.

Las tres dimensiones de esta investigación, con cada una de sus variables, son las que muestra la imagen a continuación:

IMAGEN FUNCIONAL. ÍTEMS:

- Los productos son de alta calidad.
- Los productos presentan características que otras marcas no tienen.
- Es muy poco probable que consumir esta marca ocasione problemas o imprevistos.
- Los productos de la competencia suelen ser más baratos.

IMAGEN AFECTIVA. ÍTEMS:

- Es una marca que despierta simpatía.
- Esta marca transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras.
- Comprar esta marca dice algo sobre la clase de persona que eres.
- Tengo una imagen del tipo de personas que compran esta marca.
- Es una marca que no decepciona a sus clientes.

REPUTACIÓN. ÍTEMS:

- Es una de las mejores marcas del sector.
- Es una marca comprometida con la sociedad.

En la investigación de estos autores españoles, para ponderar la importancia y el impacto que el segmento meta le asigna a cada dimensión, se determinaron los factores que construyen la imagen de marca como el promedio de las puntuaciones de las variables correspondientes.

Los autores aclaran que estas dimensiones son aplicables a marcas de cualquier sector de negocios aunque, en el caso de estudiar un único sector, se podría ampliar o sustituir por otras variables más específicas, siempre que se respete el armazón tridimensional (Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez, 2004).

3. Capítulo N° 3: Imagen de marca universitaria

3.1. Imagen de marca universitaria: concepto

A través de la investigación no se encontró en la literatura, bibliografía sobre la definición de imagen de marca netamente aplicada a las universidades. Por ende, para esta tesina se elabora una definición propia, tomando como referencia los conceptos presentados en el capítulo anterior.

Es así que, la imagen de una marca universitaria estará configurada por todas aquellas percepciones - suma de creencias, actitudes, emociones e impresiones- que los diferentes públicos - futuros alumnos, padres, alumnos, profesores, sector empresario, egresados, etc. - tienen en su mente sobre la marca de una universidad y que le otorgan un significado sobre lo que piensan, sienten y relacionan a la misma.

Otros autores adaptan la definición de Dowling (1986) para conceptualizar la imagen de marca universitaria. La misma es descripta como “el conjunto de significados por los que la universidad es conocida y a través de los cuales la gente la describe, recuerda y relaciona” (Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez, 2004); confirmando que influyen en gran medida sobre la satisfacción, expectativas sobre calidad, clima organizacional, etc.

Estas percepciones, como se distinguió anteriormente, pueden basarse tanto en condiciones internas y subjetivas del sujeto como en ciertos estímulos externos. Es justamente por la subjetividad en el proceso de la percepción humana que puede ocurrir que, en un mismo segmento objetivo, haya diferentes imágenes de marca ya que la selección y distorsión genera que el consumidor filtre las experiencias de manera distinta.

Es importante mencionar que hay infinidad de imágenes sobre la universidad en diferentes colectivos mentales, teniendo en cuenta que las universidades tienen varios públicos objetivos – así como también, múltiples factores que influyen en la formación de la misma. “La imagen corporativa, en general, y la de una universidad, en particular, es un concepto multidimensional basado sobre una variedad de factores, tales como: el tamaño de la organización, su capacidad de gestión, el grado de implicación de los distintos públicos, las normas y relaciones con los empleados, la implicación de la institución con la sociedad en la que se inserta y su responsabilidad social, la calidad percibida de sus productos y servicios o la comunicación institucional que genera, entre muchas otras” (Luque-Martínez & Del Barrio-García, 2007).

3.2. Situación actual del branding universitario y la importancia de estudiar y analizar la imagen de marca de las universidades

“Ante la necesidad imperiosa de atraer a los clientes potenciales - estudiantes futuros, estudiantes que estudian en otras universidades, alumnos de postgrados, etc. -, las universidades se encuentran con el reto de romper con posiciones perezosas que se resisten a creer que el estudiante puede ser considerado un cliente, resistiéndose a la aplicación de técnicas de gestión de imagen que van más allá de estrategias y tácticas de marketing de producto o servicio concreto” (Carmelo & Calvo, 2010).

Hoy en día, “las universidades deben ser reconocidas como auténticas instituciones comunicativas, en la medida en la que puedan ser consideradas cuerpos sociales integrados por una pluralidad de individuos, unidos por una idea, que es la que dirige al conjunto de la comunidad; con el propósito, entre otros posibles, de comunicarse en función de ella (Hernández Gómez & Zamora Medina, 2010)

La marca se ha convertido en un componente clave dentro de la oferta de las universidades y muchas de ellas están reconociendo su valor, ya que encuentran en las mismas varios beneficios, como son: ser más exitosas en el cumplimiento de sus misiones institucionales, mejorar la satisfacción de sus diferentes públicos, mejorar su capacidad de atraer recursos y ser más eficientes en las actividades comerciales que emprendan.

Lamentablemente, el universitario, es un sector que, en general, cuenta con marcas poco desarrolladas en su proceso de relación con sus grupos objetivos (Chapleo, 2005). Aún en la actualidad, y en varias universidades del mundo, la práctica del marketing en entidades de educación superior genera cierta resistencia. La principal razón es la existencia de barreras difíciles de superar, a saber: valores académicos considerados incompatibles con las prácticas del marketing y la misión educacional, conflictos entre la administración de las universidades y sus académicos, carencia de perspectiva estratégica de parte de los directivos, universidades poco flexibles caracterizadas por procesos lentos y estancos en el tiempo, y el hecho de que la administración y el marketing son consideradas como actividades secundarias por los académicos dentro de la organización.

A través de la recopilación y análisis de datos secundarios, se comprobó que es un mercado poco analizado a nivel mundial - reflejado en investigaciones españolas, latinoamericanas, estadounidenses y un reducido número de argentinas. Esto se evidencia ante la falta de

investigaciones y unos pocos estudios de mercado, segmentación, posicionamiento y marca levemente desarrollados por parte de las entidades universitarias, profesores o sus institutos de investigación.

A través de la literatura se puede observar que, esta misma situación de carencia de estrategia de marca en las universidades se repite en varios países, siendo un fenómeno que se extiende a nivel mundial. Aún se habla de un “marketing poco sofisticado”, el cual se basa más en atributos intrínsecos del producto en sí - como los programas y las instalaciones- que en los extrínsecos - imagen, marca, reputación, valor, etc. (Carmelo & Calvo, 2010).

Otras de las falencias en la gestión de marcas universitarias, se debe a: un desconocimiento de la imagen de marca, algunos autores determinan que existen percepciones de mal servicio a la sociedad, una desconexión con la práctica de las organizaciones y una mala gestión de los recursos. Una de las críticas más habituales es la de catalogar a las universidades como poco diferenciadas, es decir, que los públicos perciben pequeñas diferencias entre muchas de las otras universidades y ciertos autores confirman una carencia de posicionamiento en sus análisis de comunicación (Takaki, Bravo, & Martínez, 2015). Es importante mencionar que en la presente tesina, al momento de realizar las entrevistas a expertos, los entrevistados comentaron las mismas debilidades en la gestión de marca de las universidades de la provincia.

En un artículo de la revista Unilatina, a través de sus líneas reafirma la idea de que el manejo y gestión de las marcas universitarias se encuentra completamente despoblado de investigaciones al respecto. Se menciona también que en el panorama actual del *branding* universitario se especula y se trabaja más por aspectos relacionados a la tradición, que por valores construidos por la estrategia propia de los negocios (Rodríguez Ruiz & González Rodríguez, 2015)

Frente a esta falta de diferenciación, la identidad de las universidades, de sus productos y de sus marcas, puede entenderse a partir de la lectura de sus estatutos y declaraciones de sus principios, misión, visión y valores. Además, se puede encontrar la identidad de una universidad cuando es representada en otros discursos de la marca, como son sus mensajes publicitarios. Estas fuentes proveen las bases para determinar la identidad institucional universitaria y, por ende, la identidad de sus marcas (Curubeto, 2007).

Pese a que la mayoría de las universidades prevén en sus estatutos su identidad de marca, aunque sean o no, conscientes de ello, esto no garantiza que la universidad realice una gestión positiva y proactiva de su marca en el mercado.

Con respecto a la identidad de las universidades, Melewar y Akel (2005) proponen un modelo teórico de creación de la identidad. En dicho modelo, en primer lugar se debe definir la cultura corporativa, que aglutina la misión, la visión y los valores de la misma. Además, esta cultura corporativa debe determinar los comportamientos de la organización y sus miembros. En segunda instancia, se deben desarrollar aspectos como la estrategia, la estructura organizativa y de marca, los elementos visuales y las comunicaciones. Todos estos elementos conformarán finalmente la identidad de la universidad (Takaki, Bravo, & Martínez, 2015).

Los beneficios que goza cualquier empresa que realiza una consistente y adecuada gestión marcaria, se trasladan de igual manera a las universidades. Que las universidades tengan un mayor conocimiento de cómo se gestiona un sistema de identidad de marca universitaria, les otorga una gran ventaja competitiva que les permite pensar y operar efectivamente la marca en el mercado donde están insertas y lograr un posicionamiento claro en la mente de sus públicos. Esto le posibilita a quien dirige una universidad: planear estratégicamente su marca, tener un sistema de monitoreo y control para evaluar su desempeño y proveer de un mapa de rutas a quienes deban ejecutar el *branding* de su universidad.

Se indica que las personas forman imágenes mentales de las universidades con información limitada y, hasta a veces incluso, imprecisa. Pero lo cierto es que esas imágenes afectarán la probabilidad de las personas de matricularse o inscribirse, recomendarla, participar de sus actividades, formar parte del alumni, cuerpo docente, eventos, conferencias, etc. (Kotler & Fox, 1995).

En el campo de las universidades, el momento de elección de la misma es muy importante debido a todas las implicancias, tanto para el estudiante que inicia sus estudios, su familia y su grupo de referencia. Es por ello que no se puede obviar el papel relacional que juegan las marcas. La razón de ser del marketing es la de producir relaciones: relaciones entre personas y relaciones entre personas y cosas (Nieto, 2000). Bajo esta concepción de las relaciones, Floch sostiene que la marca es la palabra de la empresa y con ello la instauración de una relación, en la que hay compromiso, promesa y responsabilidad por parte de la organización, y confianza y afecto por parte del consumidor (Floch, 1993).

Esta esencial relación consumidor-marca se ve dibujada por Susan Fournier al desarrollar siete dimensiones, que establecen la calidad de esta relación: interdependencia conductual, compromiso personal, amor y pasión, conexión nostálgica, conexión con el concepto de uno mismo, intimidad y profundo entendimiento y calidad del socio (Fournier, 1994).

Esta promesa que realiza la empresa al consumidor o usuario, va de la mano de tres atributos que deben ser inherentes a toda marca (Knapp, 2000):

- Algo que será hecho.
- Una garantía expresa.
- Percepción de excelencia futura y logro.

Si bien estos atributos deben estar presentes en cualquier marca, en el caso de las universitarias es importante tenerlo en cuenta, ya que el consumidor - tanto el alumno universitario como sus padres - al confiar en las mismas, deposita sus anhelos, ambiciones, aspiraciones y expectativas de un determinado estilo de vida, formación académica y éxito para el futuro profesional deseado.

Para administrar y gestionar efectivamente una marca, además de tener una visión a largo plazo, imprescindible como todo elemento estratégico, también es necesario realizar activamente el *branding* a lo largo del tiempo según la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la marca, reforzando su significado y, en el caso que fuese necesario, ejecutar estrategias de revitalización o reposicionamiento de la misma (Keller & Donald, 2003).

El tema del análisis de en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la universidad es muy delicado y no debiera darse por sentado. En una investigación previa, como becaria de la Universidad del Aconcagua, se descubrió que si bien la institución tiene 50 años - colocándola dentro de las primeras universidades de Mendoza - el público no la percibe como una universidad establecida y madura. Sino que la identifican como una universidad en desarrollo, todavía no posicionada firmemente en el mercado mendocino y con pocos atributos diferenciadores. De esta forma se visualiza una brecha entre la visión de los dirigentes, alejada de la realidad percibida por el público meta (Rigotti, Ontanilla, & Rodríguez, 2015).⁸

Una correcta gestión y manejo de la imagen de marca universitaria permite mejorar los servicios prestados a cada público - ex alumnos, alumnos actuales, alumnos potenciales, padres, empresas, profesores, inversores, etc. - y desarrollar y mantener una posición privilegiada con respecto a sus competidores. Pero, para que esto genere los resultados positivos mencionados y para superar los diferentes retos presentes en toda universidad, antes de cualquier *branding* universitario se deben segmentar claramente los diferentes públicos que la misma posee y ser susceptible de satisfacer las necesidades que presenten cada uno de estos (Hernández Gómez & Zamora Medina, 2010).

⁸ Investigación citada en Apdo. IV Bibliografía.

En conclusión, el beneficio que goza una universidad con una buena imagen de marca será poseer una ventaja competitiva, pudiendo diferenciarse de los competidores y posicionarse claramente en la mente de los consumidores. Esto le permitirá incrementar su cuota de mercado, “una marca corporativa fuerte permite aumentar la competitividad de la institución, atrayendo a los mejores alumnos y personal, favoreciendo que la propia universidad consiga fondos públicos y privados, y redundando en comportamientos favorables del personal interno o del público externo, tales como la generación del boca en boca o la estabilidad institucional” (Takaki, Bravo, & Martínez, 2015). Las personas que forman parte de los diferentes públicos se sentirán atraídas de pertenecer a la institución, acentuándose la aspiración de ser partícipes de su mundo simbólico, se potenciará el sentimiento de pertenencia, aspectos que mejorarán el clima laboral, la reducción de conflictos y el aumento de la satisfacción de cada uno de sus miembros. Además, puede generarse la posibilidad de que una buena imagen de marca universitaria haga más propicio el trato con futuros inversores o accionistas, como también otros organismos interesados en involucrarse con la institución universitaria a través de alianzas estratégicas o *partnerships*.

3.3. Autores especialistas en imagen de marca universitaria y sus principales postulados

Mediante una revisión de la literatura, se visualiza que hay diversos estudios y postulados sobre imagen de marca, pero muy poco referente a la imagen de marca universitaria.

En cuanto al estado del arte, es importante el hallazgo que realizan Hernández y Zamora, quienes determinan que la investigación académica en comunicación corporativa universitaria ha estado enfocada hacia el estudio del emisor - en la universidad y cómo construye su marca - y del proceso de construcción del mensaje por la misma; encontrando escasas investigaciones en las cuales el objeto de estudio es el receptor (Hernández Gómez & Zamora Medina, 2010). Es por esto que, aquellas investigaciones que se centran en la imagen de marca percibida por los diferentes públicos objetivos o receptores, son dotadas de una gran valoración. Se las considera como un gran aporte a la temática, ya que tienen como fin explicar cómo se forma la imagen de marca de una universidad por parte de los receptores del mensaje universitario – los segmentos objetivos, tanto internos como externos.

La realidad es que en el ámbito académico pueden existir múltiples imágenes de la universidad en diferentes grupos colectivos, que presentan multiplicidad de factores influyentes en la formación de la misma.

Otros autores que se caracterizan por haber llevado a cabo investigaciones bajo esta perspectiva del receptor, son los siguientes (Hernández Gómez & Zamora Medina, 2010):

- Fram (1982): destaca la importancia del profesorado, orientación del alumnado, estudio sobre la satisfacción de los alumnos y el de la opinión pública.
- McInnis y Price (1987): encuentran que la imagen es un proceso que surge de ideas, sentimientos y experiencias previas con la organización que son recuperadas de la memoria y transformadas en representaciones mentales.
- Milo (1989): estudió los efectos de la *publicity* negativa en la imagen de la universidad.
- Parameswaran y Glowacka (1995): analizaron la relación entre la imagen de las universidades y la percepción de los empresarios, sobre las aptitudes de los licenciados para el desempeño profesional.
- Grady, Fisher y Fraser (1996): analizan las distintas imágenes que tienen los diferentes públicos.
- LeBlanc y Nguyen (1999): analizan la influencia de la imagen sobre el valor percibido del servicio.
- Kazoleas, Kim y Moffit (2001): estudiaron la influencia de los factores organizativos, personales y del entorno, en el procesamiento de la imagen recibida por los públicos de la universidad.
- LeBlanc y Nguyen (2001): analizaron la influencia de la lealtad sobre la imagen.
- Ivy (2001): estudiaron la relación de la imagen y el posicionamiento.
- Losada Díaz (2003): examinaron la imagen corporativa de la universidad en la prensa.
- Beerli y Díaz (2003): averiguación de los receptores de la imagen en el contexto universitario.

En la literatura sobre imagen de marca, se dividen los métodos o procedimientos para contemplar la imagen de marca de una organización o producto en dos tipos:

- a) Los métodos basados en opiniones: permiten su cuantificación sobre la base de las puntuaciones que los públicos otorgan a la misma mediante escalas de diferencial semántico, comúnmente denominadas encuestas.

- b) Los métodos de respuesta: como las entrevistas en profundidad o las entrevistas de carácter más cuantitativo con escalas métricas (Luque-Martínez & Del Barrio-García, 2007).

Luque-Martínez y Del Barrio-García (2007) presentan en un cuadro descriptivo los diferentes estudios e investigaciones sobre las dimensiones y variables que conforman la imagen de marca universitaria.⁹

Las investigaciones recopiladas por estos autores se destacan porque, además de centrarse en el receptor, identifican las variables claves para construir una buena imagen de marca universitaria.

Dichas investigaciones son:

- Treadwell y Harrison (1994), hallaron que las principales variables que conforman la imagen de una universidad son: la excelencia académica, el disponer de una buena escuela de negocios, la asistencia al estudiante, la satisfacción de sus graduados, la reputación de la institución a nivel nacional, la reputación de la investigación que esta genera, la contribución cultural que realiza a la comunidad y la oferta deportiva que ofrece.
- Theus (1993), halló como variables más destacables: el tamaño de la institución, su localización, su apariencia, la variedad en la oferta en títulos, la cantidad de contribuciones que se hacen a proyectos de cooperación y desarrollo, la diversidad de estudiantes, el estado de las infraestructuras en los campus, las hazañas deportivas realizadas, los servicios prestados a la comunidad y la visibilidad o prestigio institucional.
- Bryant (1996), utilizando una metodología cualitativa identificó factores similares a las investigaciones anteriores.
- Kazoleas, Kim y Moffitt (2001), a través de una investigación de tipo cualitativa, dividieron las dimensiones que contribuyen a la formación de la imagen de la universidad en: controladas y no controladas por la institución universitaria. Llegaron a la conclusión de que los factores de imagen controlados por la propia institución universitaria eran más fuertes predictores de la imagen que los factores situacionales propios de cada persona.

⁹ Hay que tener en cuenta que los autores recopilados por Luque-Martínez y Del Barrio-García (2007) son extranjeros, por lo que es posible que existan diferencias culturales y sociales con el contexto de Mendoza, Argentina.

- Arpan, Raney y Zivnuska (2003), sugirieron que la formación de la imagen de la institución universitaria vendría determinada por las creencias individuales hacia diferentes aspectos de la institución ponderadas por la importancia de cada uno de ellos.

Luego de analizar estas investigaciones, Luque-Martínez y Del Barrio-García (2007) llegan a la conclusión de que el estudio de la imagen de marca universitaria es “un concepto multidimensional basado en una variedad de factores, tales como: el tamaño de la organización, su capacidad de gestión, el grado de implicación de los distintos públicos, las normas y relaciones con y entre los empleados, la implicación de la institución con la sociedad en la que se inserta y su responsabilidad social, la calidad percibida de sus productos y servicios, o la comunicación institucional que genera, entre muchas cosas. Es un fenómeno complejo que requiere contemplar múltiples aspectos y dimensiones, que deberán ser valorados por los diferentes grupos de interés y analizarlos en términos de su contribución a la imagen global de la misma” (Luque-Martínez & Del Barrio-García, 2007).

En el artículo “Medición de la imagen institucional de un postgrado universitario”, para medir la imagen de marca de un postgrado de la Universidad de Carabobo - Venezuela - los investigadores llevaron a cabo un análisis de variables recopiladas por diversos autores. En el mismo, identificaron las cinco dimensiones que conforman la imagen de marca de un postgrado. Es así que constituyeron veinte variables agrupadas en cinco dimensiones, a saber: (1) calidad académica, (2) aspectos sociales, (3) elementos tangibles, (4) calidad del servicio, (5) accesibilidad (Guerra & de Arends, 2008).

Las variables planteadas por estos autores, son las siguientes:

1. Este postgrado cuenta con una buena infraestructura –edificio-: elementos tangibles.
2. Este postgrado cuenta con excelentes programas académicos.
3. El espacio –área- total disponible para el postgrado es suficiente: elementos tangibles.
4. Los equipos deportivos que representan al postgrado son excelentes: aspectos sociales.
5. Este postgrado cuenta con buenos eventos culturales: aspectos sociales.
6. Los eventos científicos llevados a cabo en este postgrado son excelentes: aspectos sociales.
7. Este postgrado cuenta con personal profesional actualizado.
8. Este postgrado cuenta con un buen equipo de personal docente.
9. Este postgrado produce investigación de primera: investigación -elementos tangibles-.

10. Este postgrado tiene los programas que ofrece acreditados: calidad académica.
11. El liderazgo de este postgrado está basado en la ética: calidad académica.
12. Este postgrado es reconocido por su calidad educativa: calidad académica.
13. En este postgrado se capacita a los estudiantes para su desempeño a nivel empresarial: calidad académica.
14. Este postgrado es el más accesible –económicamente- del mercado: accesibilidad.
15. Este postgrado tiene requisitos –criterios- de ingresos accesibles: accesibilidad.
16. Este postgrado cuenta con planes de financiamiento: calidad del servicio.
17. Este postgrado comparte actividades de Responsabilidad social: aspectos sociales.
18. Percibo una buena calidad de los servicios prestados en este postgrado: calidad del servicio.
19. Este postgrado cuenta con una variedad de ofertas de programas: calidad del servicio.
20. Este postgrado generará beneficios profesionales: calidad académica.

Otro de los hallazgos encontrados a través de la investigación de la literatura, se refleja en el artículo de revista “Cuando una universidad se maneja como una marca”. El mismo toma como sujetos de análisis a los egresados y estudiantes de la universidad Unilatina - Colombia - y estudiantes colombianos en colegios secundarios. En esta investigación se descubre que la marca Unilatina es absolutamente desconocida en el entorno externo a la Universidad y que los estudiantes valoran escenarios de participación, como espacios de realización de prácticas profesionales y pasantías. Otras de las variables encontradas en esta investigación que afectan a la imagen de marca universitaria, son: el grado de educación, la relación existente entre docentes y estudiantes y el sentido de pertenencia. En cuanto a los motivos que llevaron a estos sujetos a la universidad se encuentran: el prestigio personal como el principal, traducido en status, y el enriquecimiento personal. Además, entre las variables valoradas por los clientes potenciales – alumnos colombianos en los últimos años del colegio secundario - se encuentran las facilidades de pago, la formación académica y la comodidad y el atractivo de las instalaciones (Rodríguez Ruiz & González Rodríguez, 2015).

En cuanto a la bibliografía específica de imagen de marca universitaria de autores argentinos, se encuentra “La marca universitaria” de Carlos Pedro Curubeto publicado en el año 2007. Este autor es profesor titular de marketing en la Universidad Argentina de la Empresa - Buenos Aires - y en la escuela de negocios EDDE. Sus áreas de investigación y especialización son el marketing y

las comunicaciones de marketing de las universidades. Además es Doctor en Comunicación social, *Summa Cum Laude* por la Universidad Austral, *Máster of Business Administration* por *Loyola College* en *Maryland*, Licenciado en Publicidad por la Universidad del Salvador y Bachiller en Artes y técnicas publicitarias por la Universidad del Salvador (Curubeto, 2007).

Se tomará su libro como guía sólo en algunos conceptos, porque este autor no trata sobre la imagen de marca universitaria, sino que su investigación se basa en la identidad de marca. De hecho, su trabajo titulado “Atributos, beneficios o valores: ¿Qué utilizan las universidades de Buenos Aires para construir su identidad de marca y su propuesta de valor?”, llevó siete años de investigación centrada en las universidades de Buenos Aires, es decir, en el emisor y su construcción del mensaje.

4. Capítulo N° 4: Elaboración del enfoque de análisis para la construcción de la imagen de marca en universidades mendocinas.

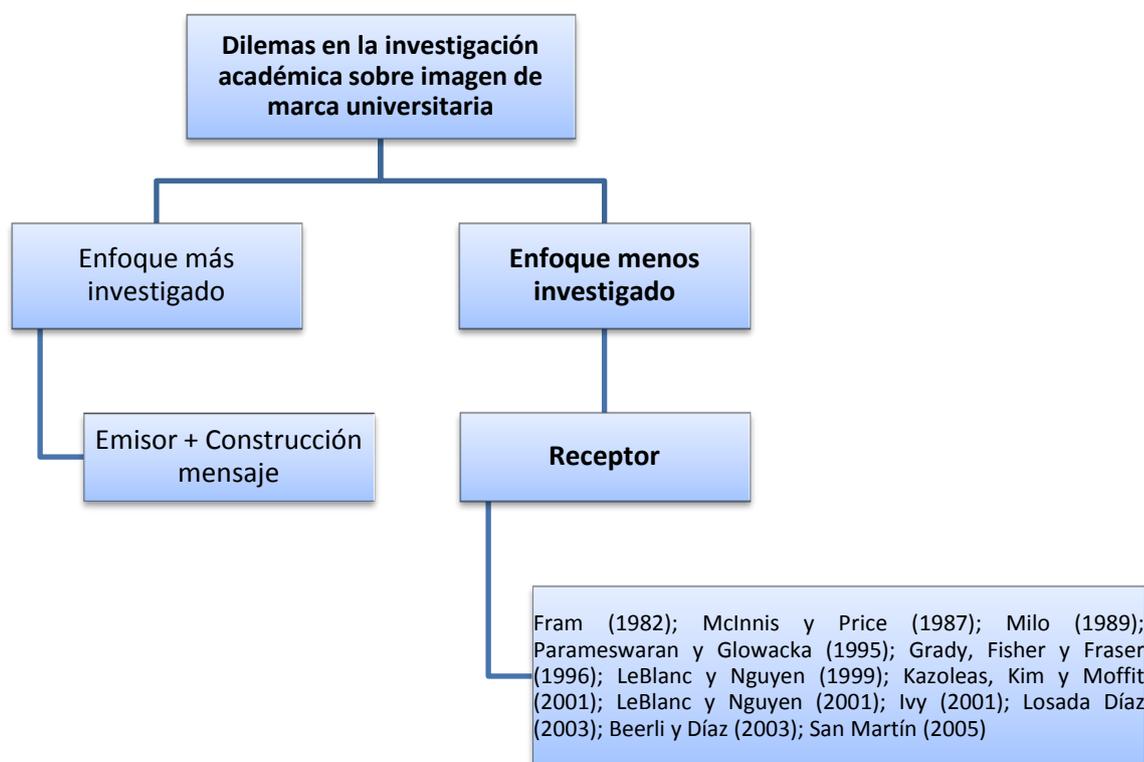
4.1. Propuesta del enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca en universidades mendocinas

Luego de la recabación de datos secundarios, se hace evidente que hay muy pocas investigaciones sobre la temática. Es llamativo cómo los investigadores citan sus trabajos unos a otros, de manera repetitiva, reforzando la idea de la poca bibliografía y material disponible sobre imagen de marca universitaria.

Es por esto que la recolección de datos secundarios se dio por finalizada cuando ya no se encontraba autor alguno que diera un nuevo aporte o una novedosa perspectiva. La nueva información encontrada dejó de agregar mayor valor y los investigadores referentes se repetían nuevamente.

Cabe mencionar nuevamente que la gran mayoría de los trabajos encontrados en la literatura están centrados en el emisor, es decir, en la universidad y su accionar para construir su propia marca. Dentro de esta perspectiva, se encuentran autores como: Chapleo (2005) o Jevons (2006) que exponen una mirada holística de la gestión de marca universitaria desde lo intra-organizacional. Otro de los autores con esta visión es Waeraas y Solbakk (2008), quienes presentan las dificultades desde la cultura organizacional para definir la esencia de la marca universitaria como punto de partida para su construcción. El autor argentino mencionado anteriormente, Carlos Pedro Curubeto, también realiza su investigación a partir de este eje del receptor.

Son escasos los estudios publicados sobre imagen de marca universitaria desde el punto de vista del receptor - los diferentes públicos objetivos - y las variables que construyen dicha imagen en la mente del imaginario colectivo.



Fuente: elaboración propia, a partir de Hernández Gómez & Zamora Medina, 2010.

Otro de los hallazgos descubiertos en la presente tesina es que no existe un enfoque que explique la construcción de imagen de marca universitaria, que combine la estructura y las dimensiones de los modelos clásicos de marca con aquellas variables de una marca universitaria. Por un lado, están aquellas propuestas que delimitan dimensiones con variables generales de cualquier marca, de ningún sector de negocios en particular¹⁰. Y, por otro lado, se pueden encontrar aquellos autores que sólo identifican variables aisladas que construyen una buena imagen de marca universitaria, pero bajo ningún esquema de organización y clasificación de imagen de marca¹¹.

Por ende, la presente tesina intenta crear un enfoque de análisis integral que contemple la organización y estructura de las dimensiones propuestas por los principales teóricos sobre imagen de marca y, la especificidad y aplicabilidad de las variables encontradas por los investigadores especialistas en *branding* universitario, desde una perspectiva del receptor.

¹⁰ Ver Cap. 2 de la presente tesina, sobre autores que tratan sobre imagen de marca de forma general: D. Aaker, K. Keller, S. Davies, Montaner, Martínez y Pina.

¹¹ Ver Cap. 3 de la presente tesina, sobre autores que presentan variables de la imagen de marca universitaria.

Esta tesina sobre la construcción de la imagen de marca en universidades mendocinas, se presenta al lector como un enfoque de análisis específicamente ideado para las universidades de la Provincia. Para ello, esta investigación toma en cuenta una metodología denominada “triangulación metodológica”.

La triangulación metodológica se refiere al uso de varios métodos, de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno singular. Es decir, que la triangulación es el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto, para abordar mejor el fenómeno que se investiga. Cuando un método, una perspectiva o una sola forma de recabar los datos son insuficientes, se utiliza la triangulación metodológica para asegurar una aproximación y un entendimiento más cercano al problema de investigación.

El término “triangulación” proviene originariamente del contexto de la navegación o en la medición de distancias horizontales durante la elaboración de mapas, cuando se toman múltiples puntos de referencia para localizar una posición desconocida. Campbell y Fiske son los autores más conocidos por ser los primeros en aplicar la triangulación en la investigación, en el año 1959. Dentro de las investigaciones, la triangulación, comprende el uso de varias estrategias al abordar un mismo fenómeno. De esta forma, se considera que las debilidades de cada estrategia en particular no se superponen con la de las otras y, que de hecho, se superan sumando así sus fortalezas (Corujo Martínez, 2003).

Existen cinco tipos de triangulación reconocidos:

- Triangulación de datos: que contempla el uso de diversas fuentes de datos. Presenta tres subtipos: a) de tiempo; b) de espacio; y c) de personas.
- Triangulación de investigadores: incluye la participación de varios investigadores para la observación del mismo fenómeno o problema.
- Triangulación teórica: contempla la utilización de múltiples perspectivas teóricas, para el estudio de una situación.
- Triangulación metodológica: es el uso de diversas técnicas cualitativas y/o cuantitativas en una misma investigación - encuestas, análisis de contenidos, entrevistas, focus group, etc.
- Triangulación interdisciplinar: el uso de diferentes perspectivas disciplinares para un estudio de problemas complejos.

Para esta tesina, se aplica una Triangulación Teórica – Metodológica. Teórica debido a que se sistematizaron, analizaron e integraron los diversos estudios y perspectivas existentes sobre marca, imagen de marca e imagen de marca universitaria de diferentes autores, para definir un enfoque y qué variables afectan positivamente, en mayor medida, a la construcción de la imagen de marca universitaria en la mente de sus públicos. Y Metodológica ya que, para adaptar estas variables al contexto de Mendoza, se realizaron entrevistas en profundidad a expertos para las cuales se aplicó una herramienta de creación propia para validar y ponderar las variables que toman protagonismo en la imagen de marca de las universidades mendocinas.

Los investigadores referentes en la temática - Martínez, Montaner y Pina y, a su vez, Luque Martínez y del Barrio García - reafirman que, según la literatura académica, hay dos metodologías para medir la imagen de marca de una organización, producto o servicio. Una de ellas trata de “los métodos basados en opiniones con cuantificación, sobre una base de puntuaciones que el público objetivo otorga a través de una escala de diferencial semántico” - tradicionalmente conocido como encuestas. La otra metodología, considerada como la más compleja, son las entrevistas en profundidad (Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez, 2004).

En esta tesina, la entrevista en profundidad es elegida como método para recabar datos primarios. Ya que, debido a la escasez de información e investigaciones, se considera necesario nutrirse de datos primarios que aporten profundidad, ponderancia, enfoque y contexto. Las mismas se realizaron a expertos del ámbito universitario, *branding* y marketing, a través de preguntas abiertas en un cuestionario semi-estructurado, de forma personal y otras mediante la utilización de Skype. Luego de respondido el cuestionario, se procedió a realizar una dinámica con una herramienta de elaboración propia con el objetivo que los entrevistados valoren las diferentes variables que hacen a la imagen de marca de las universidades mendocinas.

PILARES DEL ENFOQUE DE ANÁLISIS PROPUESTO EN LA PRESENTE TESINA

- Constructo que integra las tres dimensiones que conforman la imagen de marca, adaptadas a las variables de la imagen de marca universitaria.
- Con una perspectiva del receptor.
- Adaptado al contexto de Mendoza.
- Aplicación del método de triangulación teórica - metodológica.
- Variables validadas y ponderadas a través de entrevistas en profundidad a expertos, con la aplicación de una herramienta de elaboración propia.



Fuente: elaboración propia, 2016.

4.2. Creación del enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca de las universidades mendocinas: primera aproximación.

El enfoque de análisis propuesto en esta tesina toma como eje estructural las tres dimensiones de la imagen, concebidas por los investigadores de la Universidad de Zaragoza: Martínez, Montaner y Pina, para la construcción de cualquier imagen de marca.

La selección de este modelo, frente a la utilización de otros autores de mayor renombre en el branding a nivel mundial – D. Aaker, S. Davis y K. Keller - no fue una decisión arbitraria. Pese a que estos últimos han realizado descubrimientos vitales y hasta hoy vigentes, los investigadores especialistas en *branding* consideran que sus estudios presentan algunas deficiencias y ninguna escala es totalmente satisfactoria. Entre las razones, se encuentran que proponen un excesivo número de ítems y hacen difícil su aplicación en la práctica, otras entremezclan componentes de actitud, carecen de concreción o son muy específicas. Además, la escala propuesta por Martínez, Montaner y Pina ha sumado varios adeptos a lo largo de los años, siendo citada y elegida como el enfoque base para un gran número de investigaciones, de los siguientes autores: Hernández y Zamora, de España; Guerra y de Arends, de Venezuela; Denegri, Etchebarne, Geldres, Cabezas y Herrera; de Chile, entre otros.

Frente a la insatisfacción con los modelos existentes, los autores españoles proponen una escala flexible, constituida por una serie de dimensiones universales que se pueden estimar mediante variables adaptables a cada contexto específico de marca. Como se mencionó en el apartado 2.5.4.2, las dimensiones propuestas por estos autores son tres: Imagen funcional, Imagen afectiva y Reputación; y tienen el común denominador de constituir creencias sobre la marca.

La Imagen funcional o funcionalidad engloba todos los aspectos funcionales, en términos de atributos o beneficios vinculados a la marca. Para medir la Imagen funcional, estos autores recomiendan seleccionar atributos que los consumidores dan más importancia a la hora de la decisión de compra. Por ejemplo: en su estudio para el sector automotriz, eligieron el diseño, el precio y el desempeño en general.

La Imagen afectiva, o personalidad, considera aspectos relativos a la personalidad de marca que pueden conllevar una actitud favorable de los consumidores. Como se indica “el conocimiento de la personalidad de marca atribuida por los estudiantes puede ser una sólida base para la construcción de una imagen corporativa que revista sentido para los usuarios” (Denegri, Etchebarne, Geldres, Cabezas, & Herrera, 2009). Para estimar la Imagen afectiva, utilizaron dos de los ítems de personalidad de la escala de Aaker (1996), adaptando algunos términos para facilitar su comprensión e incorporaron una variable relativa a la innovación. En esta dimensión, además se pueden incluir variables como el reconocimiento del logotipo y slogan, el lugar de origen o procedencia de la marca o los personajes y eventos que se asocian a la misma

Y, como última dimensión, la Reputación constituye una percepción global de la marca a lo largo del tiempo, que conlleva la obtención de ventajas competitivas sostenibles y resultados económicos satisfactorios (Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez, 2004). Para medir la Reputación, los investigadores aplicaron dos ítems de reputación general, propuestos por Weiss, Anderson y MacInnis (1999), y un ítem relativo a la credibilidad de Keller y Aaker (1992). Esta última dimensión dependerá en gran medida de las asociaciones que existan en la Imagen funcional y en la Afectiva

Los autores aclaran que, aunque estas variables son de carácter general, en otros sectores podría ser también interesante incluir valores sociales, como el comportamiento ético, medioambiental o el apoyo a causas sociales (Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez, 2004).

Las tres dimensiones y sus correspondientes variables propuestas por Martínez, Montaner y Pina (2004) para el sector automotriz, pueden visualizarse en la siguiente representación gráfica:

IMAGEN FUNCIONAL (FUNCIONALIDAD)

- F1: Me gusta el diseño de los modelos
- F2: Los coches dan muy buen resultado (pocas averías, etc.).
- F3: Los modelos son baratos en relación a las demás marcas de coches

IMAGEN AFECTIVA (PERSONALIDAD)

- A1: La marca transmite unos valores que le diferencian de otras marcas del sector
- A2: Tengo una clara impresión del tipo de personas que conducen esos coches
- A3: La marca se esfuerza en innovar nuevos modelos, servicios y/o tecnologías

REPUTACIÓN

- R1: La marca está bien considerada
- R2: La marca es una profesional en su categoría
- R3: Te puedes fiar de esa marca

Fuente: Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez, 2004.

Se encontró una investigación posterior de los mismos autores, denominada “Una escala de medición de la imagen de marca aplicada a la estrategia de extensión de marca”. En la misma argumentan que, basándose en la literatura, han extraído algunas variables que son aplicables a marcas de cualquier categoría. Aunque en el caso de estudiar un único sector, aconsejan que podrían ampliarse o sustituirse por otras variables más específicas, siempre que se respete la estructura tridimensional (Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez).

Es así que los autores para ajustar las variables a la investigación sobre imagen en la extensión de marcas, modificaron las mismas para adaptarlas a otro sector de mercado quedando demostrada la versatilidad y aplicabilidad de esta escala.

En el siguiente gráfico, se pueden observar las variables adaptadas al estudio de “Una escala de medición de la imagen de marca aplicada a la estrategia de extensión de marca”.

IMAGEN FUNCIONAL (FUNCIONALIDAD)

- F1: Los productos son de alta calidad
- F2: Los productos presentan características que otras marcas no tienen
- F3: Los productos de la competencia suelen ser más baratos

IMAGEN AFECTIVA (PERSONALIDAD)

- A1: Es una marca que despierta simpatía
- A2: Esta marca transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras
- A3: Es una marca que no decepciona a sus clientes

REPUTACIÓN

- R1: Es una de las mejores marcas del sector
- R2: Es una marca muy consolidada en el mercado

Fuente: Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez.

En la presente tesina, estas tres dimensiones se verán relacionadas con variables de la imagen de marca universitaria, descubiertas por autores especialistas encontrados en la literatura de *branding* universitario.

Arpan, Raney y Zivnuska (2003), declaran que “la formación de la imagen de marca universitaria está determinada por percepciones individuales sobre diferentes aspectos ponderados por la importancia de cada uno de ellos” (Arpan, Raney, & Zivnuska, 2003). Estos aspectos serán las variables de la imagen de marca universitaria a integrar en las tres dimensiones propuestas por Martínez, Montaner y Pina (2004).

La pauta para determinar la importancia de cada variable en el contexto mendocino, serán las entrevistas en profundidad realizadas a especialistas y profesionales de marketing, *branding* y del ámbito académico universitario.

Es así como se procedió a una recolección en la literatura de aquellas variables propuestas por los autores especialistas en imagen de marca universitaria. Estas variables de imagen de marca universitaria, se obtuvieron a raíz de las investigaciones de los siguientes autores: Luque-Martínez & Del Barrio-García, (2007); Hernández Gómez & Zamora Medina, (2010); Treadwell & Harrison (1994); Theus (1993); Bryant (1996); Kazoleas, Kim & Moffitt (2001), Arpan, Raney & Zivnuska (2003); Guerra & de Arends, (2008) y Rodríguez Ruiz & González Rodríguez, (2015). Además, se utilizaron algunas variables obtenidas de un estudio previo, exploratorio y cualitativo, como becaria de investigación junto a Rigotti y Ontanilla (2015), cuyo objetivo fue conocer la percepción de los

públicos internos y externos, sobre la imagen de marca de la Universidad del Aconcagua (Mendoza, Argentina).

Es así que se recopilaban aquellas variables encontradas en la literatura sobre imagen de marca universitaria y se clasificaron según pertenecieran a cada dimensión (Imagen funcional, Imagen afectiva y Reputación).

En las siguientes imágenes puede observarse como queda configurada la primera aproximación del enfoque de análisis, conformado por las tres dimensiones y las variables de la imagen de marca universitaria, recopiladas de la literatura sobre *branding* académico.

IMAGEN FUNCIONAL (FUNCIONALIDAD)

- F1** Ubicación
- F2** Variedad en la oferta de títulos (amplia oferta académica)
- F3** Personal profesional actualizado
- F4** Buena escuela de negocios (postgrados)
- F5** Asistencia al estudiante
- F6** Tamaño de la institución
- F7** Apariencia y estado de la infraestructura
- F8** Bolsa de trabajo disponible
- F9** Oferta de deportes o actividades recreacionales
- F10** Acreditaciones de sus carreras
- F11** Trayectoria académica
- F12** Pasantías en empresas e intercambios al extranjero
- F13** Becas económicas disponibles (económicas, para la investigación, etc.)
- F14** Buen equipo de personal docente
- F15** Produce investigación de primera
- F16** Planes de financiamiento
- F17** Buena calidad de los servicios prestados
- F18** Criterios de ingresos estrictos o rigurosos
- F19** Programas de participación para los estudiantes
- F20** Permite crear red de contactos profesional
- F21** Cursos y capacitaciones (educación continua)
- F22** Tecnologías de la información y comunicación en el aprendizaje
- F23** Incentivos, mejora y apoyo a la investigación
- F24** Fomento de la participación en proyectos I+D+i
- F25** Editorial y biblioteca
- F26** Otros servicios (comedor, alojamiento, seguridad, transporte)
- F27** Incorporación de las TICs en el aprendizaje
- F28** Oferta de bases de datos
- F29** Institutos universitarios de investigación

- F30** Dotación de mobiliario
- F31** Equipamiento informático actualizado (hardware y software)
- F32** Infraestructura de telecomunicaciones
- F33** Servicio de atención al estudiante
- F34** E-Administración o E-gestión (servicios online)
- F35** Sistema de información para la gestión
- F36** Excelencia académica de los alumnos
- F37** Precio (arancel)
- F38** Contacto con universidades extranjeras
- F39** Beneficios para miembros

IMAGEN AFECTIVA (PERSONALIDAD)

- A1** Contribución cultural que realiza a la comunidad (eventos culturales y artísticos)
- A2** Hazañas deportivas
- A3** Diversidad de estudiantes (social, cultural, política, religiosa)
- A4** Servicios prestados a la comunidad
- A5** Apoyo al emprendedorismo
- A6** Buena reputación de sus actividades científicas
- A7** Actividades de Responsabilidad Social
- A8** Vínculo positivo y constructivo entre estudiantes y docentes
- A9** Sentido de pertenencia es bueno y excelente (alto)
- A10** La marca transmite unos valores que la diferencian de otras universidades
- A11** Me siento identificado con la universidad
- A12** Es una marca universitaria que transmite innovación
- A13** Genera crecimiento personal y profesional
- A14** Transmite confianza
- A15** Me gusta la imagen de la universidad
- A16** Marca tendencia, está a la vanguardia
- A17** Siento un respaldo de la marca
- A18** Asociación de un perfil de compañeros futuros
- A19** Se caracteriza por su exigencia académica
- A20** Liderazgo
- A21** Transmite seriedad
- A22** Imagen y comunicación corporativa claramente identificable
- A23** Presencia institucional de la universidad en la provincia
- A24** Presente y vinculada con el medio (proactividad)
- A25** Poseedora de experiencia y trayectoria
- A26** Destaca entre la oferta presente
- A27** Se la identifica con la excelencia académica

REPUTACIÓN

- R1** Ambiente percibido de la universidad (profesional, atractivo, cálido)
- R2** Empleabilidad futura (inserción laboral)
- R3** Diversidad e inclusión dentro del cuerpo de estudiantes
- R4** Vínculos con la comunidad
- R5** Satisfacción de sus graduados
- R6** Reputación de la institución a nivel nacional
- R7** Reputación de la institución a nivel provincial
- R8** Reputación de la investigación generada
- R9** Contribuciones y participación en proyectos de cooperación y desarrollo
- R10** Visibilidad o prestigio institucional
- R11** Grado de internacionalización
- R12** Institución basada en valores éticos y morales
- R13** Es una marca consolidada en el mercado (posicionamiento)
- R14** Brinda prestigio a sus diferentes públicos
- R15** Trayectoria académica
- R16** Tener un título de esta universidad es valorado por el mercado laboral
- R17** Me ofrece algo que no tiene ninguna universidad
- R18** La universidad es considerada como líder
- R19** La universidad es considerada como especialista en determinada carrera
- R20** Destaca por el desempeño laboral de sus egresados
- R21** Contactos profesionales de gran reputación
- R22** Red de ex alumnos (alumni)
- R23** Formación integral (conocimientos y desarrollo personal)

Fuente: elaboración propia, 2016

Este enfoque identifica las variables que afectan a la imagen de marca de una universidad en la mente de los públicos objetivos. Cabe mencionar que las universidades tienen varios grupos de interés - alumnos secundarios, alumnos actuales de la universidad, egresados, familias, profesores, directivos, sector empresario, personal de administración, agentes sociales, inversores, etc.- que contienen en sus mentes diferentes percepciones desde su lugar, experiencia e interacción con la marca. Es decir que no hay una imagen de marca única, sino que esta se forma por el conjunto de imágenes individuales según las percepciones y asociaciones en las mentes de cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta la variedad de públicos que presenta una universidad, la ventaja de este enfoque es poder flexibilizar las variables para adaptarlas al grupo de estudio en cuestión. En la práctica es muy complejo estudiar todos los públicos y, es por esto, que en la literatura sólo se estudia uno o dos de ellos en la misma investigación. Por ejemplo, Luque y Del Barrio (2008) se

enfocaron exclusivamente en los profesores de su universidad, obteniendo como resultado las variables relevantes para ellos. Sanna (2010) estudió la imagen de marca universitaria en los egresados. Sung y Yang (2008) investigaron las dimensiones que conforman la imagen de marca para los alumnos del primer año.

Debido a esto, las variables que conforman la imagen de marca resultante en uno u otro público objetivo pueden variar, pueden ser modificadas en la escala, o su ponderancia e impacto particular puede diferir. Como es el caso, por ejemplo, que ciertas variables puedan ser de diferente importancia para un alumno ingresante, que para un egresado o un profesor.

La siguiente cita explica claramente esta situación: “La aplicación simultánea de esta metodología a profesores, estudiantes, personal de administración, empresas, resto de instituciones, tanto públicas como privadas, permitiría identificar las dimensiones principales de las respectivas imágenes satélites de cada grupo, destacando sus principales diferencias y similitudes. Esto ayudaría a delimitar la imagen global corporativa de la universidad compuesta por un núcleo común y por unas imágenes satélites específicas para cada grupo” (Luque-Martínez & Del Barrio-García, 2007).

Es así que este enfoque propone una flexibilidad al permitir adaptar las variables para cada público. Además, entiende que, dependiendo del grupo objetivo, las variables pueden ser diferentes en jerarquía y relevancia.

4.3. Validación del enfoque a través de entrevistas en profundidad a expertos.

Luego de elaborar esta primera aproximación del enfoque, se procede a crear una herramienta para aplicar en las entrevistas de profundidad. El fin de este instrumento es que los entrevistados, luego de respondido el cuestionario, puedan validar y ponderar las variables planteadas para cada dimensión en esta tesina. De esta forma, las variables serán adaptadas al contexto socio-cultural de Mendoza, teniendo en cuenta cuáles de ellas se determinaron como las más relevantes y descartar completamente aquellas que no contribuyan positivamente a la imagen de marca de las universidades mendocinas.

En un primer momento, la herramienta consistió en un listado de las variables agrupadas según las tres dimensiones correspondientes. El entrevistado debía tachar aquellas variables que

consideraba que no aportan en nada a la imagen de marca universitaria y ordenar los restantes de menor a mayor, siendo 1 la variable más importante.

El instrumento puede verse en el siguiente gráfico. En la columna “Nº” el entrevistado debe colocar el número según la ponderación que considera que posee la variable en la imagen de marca de las universidades mendocinas.

Nº	IMAGEN FUNCIONAL (FUNCIONALIDAD)
	Ubicación
	Variedad en la oferta de títulos (amplia oferta académica)
	Personal profesional actualizado
	Buena escuela de negocios (postgrados)
	Asistencia al estudiante
	Tamaño de la institución
	Apariencia y estado de la infraestructura
	Bolsa de trabajo disponible
	Oferta de deportes o actividades recreacionales
	Acreditaciones de sus carreras
	Trayectoria académica
	Pasantías en empresas e intercambios al extranjero
	Becas económicas disponibles (económicas, para la investigación, etc.)
	Buen equipo de personal docente
	Produce investigación de primera
	Planes de financiamiento
	Buena calidad de los servicios prestados
	Criterios de ingresos estrictos o rigurosos
	Programas de participación para los estudiantes
	Permite crear red de contactos profesional
	Cursos y capacitaciones (educación continua)
	Tecnologías de la información y comunicación en el aprendizaje
	Incentivos, mejora y apoyo a la investigación
	Fomento de la participación en proyectos I+D+i
	Editorial y biblioteca
	Otros servicios (comedor, alojamiento, seguridad, transporte)
	Incorporación de las TICs en el aprendizaje
	Oferta de bases de datos
	Institutos universitarios de investigación
	Dotación de mobiliario
	Equipamiento informático actualizado (hardware y software)
	Infraestructura de telecomunicaciones

	Servicio de atención al estudiante
	E-Administración o E-gestión (servicios online)
	Sistema de información para la gestión
	Excelencia académica de los alumnos
	Precio (arancel)
	Contacto con universidades extranjeras
	Beneficios para miembros
Nº	IMAGEN AFECTIVA (PERSONALIDAD)
	Contribución cultural que realiza a la comunidad (eventos culturales y artísticos)
	Hazañas deportivas
	Diversidad de estudiantes (social, cultural, política, religiosa)
	Servicios prestados a la comunidad
	Apoyo al emprendedorismo
	Buena reputación de sus actividades científicas
	Actividades de Responsabilidad Social
	Vínculo positivo y constructivo entre estudiantes y docentes
	Sentido de pertenencia es bueno y excelente (alto)
	La marca transmite unos valores que la diferencian de otras universidades
	Me siento identificado con la universidad
	Es una marca universitaria que transmite innovación
	Genera crecimiento personal y profesional
	Transmite confianza
	Me gusta la imagen de la universidad
	Marca tendencia, está a la vanguardia
	Siento un respaldo de la marca
	Asociación de un perfil de compañeros futuros
	Se caracteriza por su exigencia académica
	Liderazgo
	Transmite seriedad
	Imagen y comunicación corporativa claramente identificable
	Presencia institucional de la universidad en la provincia
	Presente y vinculada con el medio (proactividad)
	Poseedora de experiencia y trayectoria
	Destaca entre la oferta presente
	Se la identifica con la excelencia académica

Nº	REPUTACIÓN
	Ambiente percibido de la universidad (profesional, atractivo, cálido)
	Empleabilidad futura (inserción laboral)
	Diversidad e inclusión dentro del cuerpo de estudiantes
	Vínculos con la comunidad
	Satisfacción de sus graduados
	Reputación de la institución a nivel nacional
	Reputación de la institución a nivel provincial
	Reputación de la investigación generada
	Contribuciones y participación en proyectos de cooperación y desarrollo
	Visibilidad o prestigio institucional
	Grado de internacionalización
	Institución basada en valores éticos y morales
	Es una marca consolidada en el mercado (posicionamiento)
	Brinda prestigio a sus diferentes públicos
	Trayectoria académica
	Tener un título de esta universidad es valorado por el mercado laboral
	Me ofrece algo que no tiene ninguna universidad
	La universidad es considerada como líder
	La universidad es considerada como especialista en determinada carrera
	Destaca por el desempeño laboral de sus egresados
	Contactos profesionales de gran reputación
	Red de ex alumnos (alumni)
	Formación integral (conocimientos y desarrollo personal)

Fuente: elaboración propia, 2016

Se realizó un primer ensayo de este instrumento con una persona especialista en marketing, con antecedentes profesionales en investigación de la imagen de marca universitaria. El objetivo fue evaluar la calidad del mismo y tomar sus devoluciones para mejorarlo antes de extenderlo al resto de los entrevistados.

Gracias a su asesoría se descubrió que el hecho de tachar aquellas variables sin importancia y ordenarlas de menor a mayor según su jerarquía, no proporciona gran riqueza para la recolección de datos. Además, resulta bastante engorroso para el entrevistado tener que leer un gran abanico de variables, clasificadas por las tres dimensiones. Esto sumado a que los entrevistados cuentan con poco tiempo para la realización de las entrevistas, se necesitaba un instrumento más simple, claro y ordenado.

Luego de esta prueba piloto se mejoró esta herramienta, clasificando las variables no por las dimensiones, sino por las diferentes partes identificables de una universidad. Este nuevo esquema de organización del instrumento se presenta al entrevistado de una forma mucho más clara, familiar y rápidamente comprensible.

Con esta modificación, las variables quedaron agrupadas en los siguientes siete apartados: *Docencia; Investigación; Alumnos; Infraestructura; Egresados; Personalidad y Reputación Global; y Extensión*. Además, se unificaron las variables duplicadas o similares, reduciendo la cantidad y haciendo más fácil la tarea del entrevistado. Si bien se combinaron estas repetidas, no se descartaron o eliminaron otras variables.

Otro de los cambios en el instrumento fue el criterio de evaluación. Se decidió que era mejor que los entrevistados ponderen cada variable según su influencia positiva en la imagen de marca de una universidad de la Provincia, siendo:

- 5: muy importante
- 4: importante
- 3: relativamente importante
- 2: poco importante
- 1: no es importante

Luego de realizadas estas correcciones, el instrumento final queda conformado de la siguiente manera:

Nº	DOCENCIA
	Cuenta con personal profesional actualizado
	Cuenta con docentes reconocidos profesionalmente en el ámbito provincial y nacional
	Sus docentes tienen doctorados
	Se fomenta el uso de tecnologías de la información y comunicación en la enseñanza
	Se caracteriza por un vínculo positivo y constructivo entre estudiantes y docentes
Nº	INVESTIGACIÓN
	Produce investigación valorada, de buena reputación y reconocimiento
	Incentivos, mejora y apoyo a la investigación de sus docentes y alumnos
	Fomento de la participación en proyectos, desafíos y competencias entre sus alumnos y docentes
	Cuenta con una editorial que genera contenidos valiosos
	Cuenta con un Instituto de investigación propio
	Contribuciones y participación en proyectos de cooperación y desarrollo con organismos, cámaras, etc.

Nº	ALUMNOS
	Asistencia al estudiante (administrativo, psicológico, académico, etc.)
	Pasantías en empresas e intercambios al extranjero
	Becas económicas disponibles (económicas, para la investigación, etc.)
	Planes de financiamiento, en caso de universidades privadas
	Programas de participación para los estudiantes (proyectos, concursos, actividades, visitas, etc.).
	Excelencia académica de los alumnos (conocimiento + responsabilidad)
	Diversidad e inclusión dentro del cuerpo de estudiantes (social, cultural, política, religiosa)
	Acompañar al estudiante en el proceso de inserción al mercado laboral (empleabilidad futura, bolsas de trabajo, etc.)
	Sus alumnos se sienten identificados con la universidad
	Antes de ingresar a la universidad, se tiene en mente el perfil de los compañeros futuros
Nº	INFRAESTRUCTURA
	Ubicación
	Tamaño de la institución
	Ambiente percibido de la universidad (profesional, atractivo, cálido, moderno, etc.)
	Buena apariencia y estado de la infraestructura
	Otros servicios (comedor, alojamiento, seguridad, transporte, biblioteca)
	Equipamiento informático actualizado disponible para docentes y alumnos (hardware y software)
Nº	EGRESADOS
	Buena escuela de negocios (postgrados)
	Permite crear red de contactos profesional para el futuro laboral
	Cursos y capacitaciones (educación continua)
	Los egresados sienten que la universidad les aportó un crecimiento personal y profesional
	Satisfacción de sus graduados
	Poseer un título de la universidad es valorado por el mercado laboral (privilegio a los egresados)
	Red de ex alumnos (alumni)
Nº	PERSONALIDAD Y REPUTACIÓN GLOBAL
	Variedad en la oferta de títulos (amplia oferta académica)
	Acreditaciones de sus carreras
	Se la asocia a la trayectoria y excelencia académica
	Criterios de ingresos estrictos o rigurosos
	Precio (¿un alto arancel corresponde a una universidad de calidad?)

	Contribución cultural que realiza a la comunidad (eventos sociales, culturales y artísticos)
	Lleva a cabo actividades de Responsabilidad Social
	El sentido de pertenencia en sus diferentes miembros es alto (docentes, alumnos, egresados, etc.)
	La marca transmite valores que la diferencian de otras universidades
	Es una marca universitaria que transmite innovación, marca tendencia, a la vanguardia
	Transmite confianza a sus públicos (futuros y actuales alumnos, padres, docentes, etc.)
	La identidad visual de la universidad se identifica, gusta, resulta atractiva a sus públicos
	La marca universitaria genera un respaldo y garantía en sus públicos
	Se caracteriza por su exigencia académica
	Transmite seriedad en lo que comunica
	Presente, vinculada y conectada con la realidad y el entorno actual (fuerte presencia institucional en la vida cotidiana de los públicos de la provincia)
	Destaca entre la oferta presente (visibilidad y prestigio institucional en la provincia)
	Reconocida a nivel internacional
	El pertenecer a la misma brinda prestigio a sus miembros
	Ofrece algo que no tiene ninguna universidad de la provincia (ventaja competitiva)
	La universidad es considerada como líder entre las universidades de la provincia
	La universidad es considerada como especialista en determinadas carreras
	Se la identifica como una institución basada en valores éticos y morales
Nº	EXTENSIÓN
	Oferta de deportes o actividades recreacionales para sus miembros
	Buena calidad de los servicios prestados en general
	E-Administración o E-gestión (servicios y facilidades online para los diferentes miembros)
	Beneficios para miembros (tarjetas bancarias, invitaciones especiales, descuentos, etc.)
	Apoyo al emprendedorismo en sus diferentes carreras (capacitaciones, centro de emprendedores, etc.)

Fuente: elaboración propia, 2016

4.4. Resultados de las entrevistas y valoración final de las variables de imagen de marca de universidades mendocinas.

Al comenzar las entrevistas, se les consultó a los especialistas sobre qué características consideran que debe tener una universidad ideal, para conocer sus percepciones sobre qué atributos debe tener una buena imagen de marca universitaria.

Las entrevistas arrojaron que la universidad percibida como ideal debe estar conectada con las realidades de su entorno. Según el profesional Mauricio Peña (2016), “la universidad ideal debe estar conectada con las necesidades laborales, sociales, culturales y con el hecho de suplir esas necesidades, que a menudo son cambiantes”.

Otra de las características de las universidades percibidas como ideales son aquellas que cuentan con un buen cuerpo docente y que generan contenido permanentemente para relacionarse y resolver los problemas del entorno - investigaciones, soluciones a problemáticas de algún sector, prácticas, etc.-. El nivel de exigencia para el ingreso y cursado, es también considerado como indicador de competitividad en el mercado, es decir que a mayor exigencia mejor imagen de marca en los públicos. Además, los entrevistados mencionaron que, para considerar a una universidad como ideal, debe tener como uno de sus objetivos facilitar la inserción del egresado en el ámbito laboral, siempre teniendo como base una sólida plataforma de conocimiento científico en cada una de sus materias. Según su percepción, la universidad debe actuar a modo de puente con carácter vinculatorio, en la etapa de transición al mundo laboral a través del ofrecimiento de pasantías o prácticas, intercambios o actividades internacionales con otras universidades, concursos o competencias y experiencias con diferentes empresas u organismos. En relación a esto, una de las entrevistadas mencionó que otro punto importante es diseñar la currícula - o el plan de carrera - teniendo en cuenta la inserción del futuro egresado en el mercado laboral. Para ello, su planificación y diseño debe posibilitar al alumno el ejercicio de la práctica para bajar a la realidad los contenidos teóricos.

Los especialistas mencionaron la importancia que le atribuyen a que las carreras del mismo ámbito dentro de la universidad tengan una vinculación e integración, partiendo desde la teoría hasta la realización de actividades o prácticas en conjunto.

Según los entrevistados, la universidad ideal debe realizar el seguimiento de los egresados de sus diferentes generaciones, fomentando el vínculo entre ellos, la universidad y sus diferentes

miembros mediante una comunicación permanente, invitaciones a foros, eventos, conferencias y demás beneficios que los haga sentirse parte de una comunidad.

Luego de mencionar cómo consideran que debe ser la universidad ideal, se les pidió a los entrevistados que trataran de describirla como si esta universidad fuera una persona, en términos de edad, personalidad, intereses, gustos, etc. Esta dinámica, denominada personificación, es una de las tantas técnicas proyectivas que existen. A través de esta pregunta se busca descubrir la imagen visual y física que se produce al imaginar la universidad ideal, revelando ¿qué identidad debe reflejar y comunicar una universidad mendocina para lograr esta imagen ideal?

Al momento de describir a la universidad ideal como una persona, la mayoría de los entrevistados la delineó como una persona entre los 40 y 55 años, adulta y madura, pero no anciana. Muy segura de sí misma e innovadora. Capaz de romper paradigmas y de reinventarse constantemente. Flexible y con buena capacidad de adaptarse a los cambios. Formadora para lo que realmente el mundo necesita, con una mirada moderna pero reflexiva respecto de la realidad. En cuanto a su vestimenta, se la imaginaron formal, pero no estructurada, de buen gusto y elegante, proyectando una imagen de profesionalismo y confianza al resto.

Se le pidió a los entrevistados que nombraran aquellas universidades que ellos consideran como poseedoras de una buena imagen de marca. Dentro de las universidades destacadas, a nivel mundial se nombró Harvard como hito “desde la construcción de marca, el prestigio, la sostenibilidad en el tiempo, los premios Nobel que ha dado y el mito y la mística que gira en torno a ella”. Otra de las mencionadas fue el MIT, nominado como símbolo de innovación, empuje y de aporte al mundo. Otras consideradas con una imagen de marca positiva, fueron: Universidad de Stanford, Davies, Yale, Tecnológico de Monterrey y la Universidad Adolfo Ibáñez.

Pablo Balaz, profesor y consultor especialista en branding, considera que la mejor universidad del país es la UBA. Según su opinión, el perfil del *faculty* es determinante. Otro factor clave es la antigüedad y la herencia que la universidad va construyendo sobre sí misma. Otras universidades nacionales mencionadas por su reconocida marca, fueron la Universidad Torcuato Di Tella por el prestigio de sus planes y porque se percibe que esta universidad le posibilita a cada uno de sus alumnos dar un salto a nivel profesional. La Universidad del Salvador también fue nombrada por mantener un cuadro docente aclamado por su excelencia. Según los entrevistados, el cuerpo docente es una parte estratégica del reconocimiento de una buena marca universitaria. Se describió al buen docente como un excelente profesional en su día a día, con valores éticos y morales, ejerciendo de manera destacada y capaz de transmitir su experiencia a los alumnos. Este nivel de calidad docente

genera una ventaja competitiva que, si bien tiene un alto costo, crea valor convertido en prestigio para la universidad. Lo que tienen en común estas universidades del país posicionadas con una buena imagen de marca, es constituir un sello de garantía y calidad que respalda a todas las carreras, submarcas universitarias y a cada uno de sus miembros, traduciéndose en una imagen de marca sólida en toda su extensión.

En cuanto a qué tan importante consideran a la marca para una universidad, absolutamente todos los entrevistados coincidieron en que es fundamental, al igual que en cualquier empresa u organización.

En el caso de las universidades, Mauricio Peña afirma que “poseer una buena imagen de marca es significativo ya que se mueven en mercados cada vez más competitivos, desde cualquier lugar del mundo, donde luchan entre sí para llevarse no sólo las necesidades y posibilidades de los potenciales alumnos, sino también sus mentes - y la del resto del público”. Para Balaz, una buena marca universitaria es la consecuencia de un trabajo bien hecho durante muchos años. “No es la marca la que hace importante a lo que pasa adentro; sino que lo que pasa adentro es lo que hace importante a la marca”.

Con respecto al branding universitario, para el colombiano Mauricio Peña “hay algunos casos y hay algunas universidades que sí lo hacen, que definitivamente creen en el poder de la marca y de generar valor a través de la marca. Y esas son las universidades que se posicionan bien y que llegan de manera efectiva a su grupo objetivo. Y hay otras, lamentablemente la gran mayoría, que siguen manteniendo esquemas de siglos pasados en la comunicación”.

Según los entrevistados, la situación actual del branding universitario en Mendoza es definida como “pobre”, “deficiente” y “floja”. Ellos perciben que las universidades mendocinas han trabajado en acuñar una marca, pero no en sostenerla a través del tiempo y adaptarla a las necesidades cambiantes de las nuevas generaciones.

Los entrevistados, por su experiencia con diferentes universidades mendocinas, afirman que estas han empezado a darle importancia al *branding* en los últimos años - tanto públicas como privadas - debido al incremento en la fuerza de la competencia. Sin embargo, los entrevistados no creen que este branding sea llevado a cabo a modo de una estrategia firme, sino más bien como un recurso que cuando lo necesitan o tienen el presupuesto, se aplica. Dos de los especialistas entrevistados, coincidieron en definir al branding universitario como “deficiente” y hasta “burdo”. Un entrevistado manifestó que duda que “el branding universitario que se practica actualmente en Mendoza, sea lo que está llevando a los futuros alumnos a elegir una determinada universidad”.

Con respecto a la imagen de marca de las universidades mendocinas, los entrevistados consideraron a la Universidad Nacional de Cuyo como la más prestigiosa de la Provincia. Sin embargo, cuestionaron que esta imagen sea debido a una excelencia actual y sostenida en el tiempo. De hecho, creen que es la trayectoria y la carga histórico-cultural de la universidad, la que genera esta imagen positiva fuertemente arraigada en el público mendocino.

A la Universidad Nacional de Cuyo los entrevistados la describieron como una persona mayor y avejentada, a veces demasiado seria. Que cuenta con una oferta y un abanico de carreras realmente importante y con una trayectoria sólida en materia de investigación. Se comparó a esta universidad con un elefante: pesada, grande, demasiado burocrática y atada a estructuras de toma de decisión lentamente adaptables a los cambios en el mercado. Como mencionó un entrevistado “la Universidad Nacional de Cuyo no se preocupa mucho si sus entregables van a impactar como el entorno lo necesita. Es una universidad un poco autorreferencial”.

Los especialistas mencionaron como esencial el hecho de que el público mendocino es muy tradicional y conservador, fuertemente arraigado a las costumbres, que valora la trayectoria y el renombre a nivel histórico-cultural. Esta es una de las razones por la que atribuyen el posicionamiento de la Universidad Nacional de Cuyo en la mente social colectiva, como la mejor universidad de la Provincia. Los entrevistados se plantearon que si bien la Universidad Nacional de Cuyo es símbolo de excelencia, hoy en día no está acorde a los tiempos en cuanto a practicidad, no está cerca de los alumnos y no mira al sector privado - y a sus requisitos - como futuro empleador de sus egresados.

El caso ITU - Instituto Tecnológico Universitario - fue tomado como ejemplo para destacar que respondió a la necesidad de los alumnos de estudiar una carrera corta con una rápida inserción laboral, mientras decide si continuar por una licenciatura. Si bien hay otras instituciones que brindan formación terciaria, el valor que posee el ITU es que está amparado por una marca madre bien posicionada, como es la Universidad Nacional de Cuyo, la cual le traslada su imagen de prestigio brindando una propuesta ajustada a las necesidades de un grupo del mercado.

La Universidad de Mendoza, dentro de la percepción de los entrevistados, fue considerada como la mejor universidad dentro de las privadas. Ellos la consideraron como la que ha logrado diferenciarse a través de su comunicación y en la que el público verdaderamente percibe un valor agregado, independientemente de la carrera que se estudie. En palabras de una entrevistada, la Universidad de Mendoza “ha tenido un crecimiento enorme, se ha ido ajustando a las demandas, superando las barreras de la innovación, acompañando el cambio y manteniendo el prestigio a lo

largo de los años”. Los entrevistados la perciben como una universidad con una imagen dinámica, de excelencia y ubicada ante las exigencias del entorno.

A la Universidad del Aconcagua la consideran “poseedora de una marca respetada”, pero que no se ha podido ajustar al mercado ni a las actuales demandas organizacionales. Según una profesional entrevistada, “hay un resabio de posicionamiento en términos de trabajar con la marca, que han aprovechado - y siguen aprovechándolo - pero que no es cuidado y no es fortalecido”. Otros la describieron como clásica, tradicional y avejentada.

Otra de las universidades privadas consideradas con una buena imagen de marca, fue la Universidad Maza, cada vez mejor posicionada y hacia una evolución positiva de marca. La misma se destacó entre los entrevistados por su apertura e involucramiento al medio social y cultural, a través de su trabajo con organizaciones internacionales y acciones de Responsabilidad social corporativa con instituciones y organizaciones sin fines de lucro.

Los entrevistados consideraron que estas tres universidades privadas - Universidad Mendoza, Universidad del Aconcagua y Universidad Maza - pese a no estar bien y claramente posicionadas en la mente del público mendocino están más cerca del alumno, con una visión más dinámica, formativa y práctica de la educación, en comparación con la Universidad Nacional de Cuyo.

Al momento de definir si la marca de una universidad influye al momento en que un estudiante elige estudiar una carrera en Mendoza, la respuesta por parte de los entrevistados fue afirmativa: la marca de la universidad sí influye. Pero distinguiendo que el público mendocino primero elige la carrera y luego, dependiendo de esta, la universidad a la cual va a asistir.

La imagen de marca de las universidades depende en gran medida de las carreras. Un punto a considerar es que históricamente en la Provincia las carreras estuvieron divididas por universidades. Actualmente, el motor de elección culturalmente está dado por las carreras: de qué se trata la misma, sus implicancias, la currícula, salida laboral, etc. El prestigio instalado en algunas universidades mendocinas, especialmente en las privadas, se da sólo por ciertas carreras. No es la universidad, como entidad educativa mayor y marca paraguas, la que le otorga prestigio a sus carreras y tampoco los entrevistados perciben que se esté desarrollando una calidad educativa común. En definitiva, no hay una decisión fuerte de compra respecto a otro valor ofrecido por la universidad: lo que ofrece la carrera prima sobre lo que ofrece la universidad como marca educativa.

Las entrevistas en profundidad demostraron que, en Mendoza, la decisión sobre en qué universidad estudiar está dada por las percepciones del público, es decir, por la imagen de marca que poseen de cada universidad de la Provincia.

En el *Top of mind*¹², se encuentra la Universidad Nacional de Cuyo debido a que es la mejor posicionada en la mente del target. Dentro del ámbito de las privadas, la Universidad de Mendoza fue la más reconocida. Luego, se encuentran la Universidad del Aconcagua y la Universidad Maza, que compiten prácticamente en el mismo nivel de posicionamiento.

Los motores del público objetivo para averiguar sobre estas universidades son: el prestigio de la carrera - no tanto de la universidad en sí - y las referencias de alguien que haya estudiado allí - padres, hermanos, amigos. El público no consulta sobre la universidad en sí, ni la identifica por algún atributo diferenciador que la distingue del resto.

Los entrevistados mencionaron que hay tres que tienen muy mala imagen, por ende el público las descarta automáticamente (Universidad Champagnat, Universidad Congreso y Fundación Universitas), ya que no quieren ir a universidades que cargan con la imagen de que son fáciles, en las que “allí cualquiera estudia”.

Otro de los factores que entran en juego al momento de elegir una universidad es la condición privada/pública y el valor que tiene el título de la universidad en la sociedad donde el sujeto está inserto. “La marca universitaria promueve las expectativas de alguien que está definiendo su futuro. La marca debería generar una sensación de respaldo y confianza en la que una vez inserto en el mercado profesional, su título va a ser aceptado y sobre todo valorado”. Es decir, la valoración que el mercado da a ese título ante la empleabilidad futura del egresado. Además, la trayectoria, el posicionamiento en el mercado, la variedad de horarios para cursar, el hecho de poder trabajar y cursar y la practicidad para aplicar los conceptos teóricos. Otro de los factores de peso son las instalaciones físicas, la actualización permanente en tecnología, los grupos humanos que forman parte de esas universidades, el faculty y las referencias de terceros.

Al indagar si las universidades mendocinas son conscientes sobre qué percibe el público de su marca, los entrevistados respondieron que las universidades no tienen en claro las percepciones del público. En general, se han quedado con una visión estrecha del pasado, sólo miran dentro de sí mismas y basan su accionar en suposiciones de lo que creen que su público piensa. No miran ni se

¹² *Top of mind* – también conocido como *Top of mind awareness* – se define como la primer marca que viene a la mente de un consumidor cuando se le pregunta espontáneamente por una determinada categoría de productos (Traducción propia a partir de Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2010).

adaptan al mercado: no adaptan sus carreras, los convenios que establecen, las actividades que realizan, con quién se involucran.

Las universidades percibidas como más empáticas y cercanas al público son algunas de las privadas. Para uno de los entrevistados, una universidad es empática “cuando está cerca de su público y lo escucha, cuando se hace consciente de cómo es vista y trata de acercarse”. Las universidades percibidas por los entrevistados como proactivas al momento de conocer las percepciones - imagen de marca - y trabajar sobre la misma son la Universidad Maza, Universidad del Aconcagua, Universidad Champagnat y Universidad del Congreso. En cuanto a estas dos últimas, si bien fueron nombradas como las universidades de la Provincia en decadencia, se destacó su esfuerzo e intentos para reflatar y reposicionar la marca. Específicamente, en el caso de la Universidad del Congreso, uno de los entrevistados mencionó que ha trabajado duro en modificar la imagen de universidad “light”, manteniendo un posicionamiento joven pero con mayor sustento académico, además de considerarla como la más agresiva comercialmente. Otro de los entrevistados consideró que la Fundación Universitas sí tiene claro cómo la ven, cómo hacer una comunicación agresiva y moverse mejor en el mercado.

Los entrevistados hicieron referencia a que las universidades en Buenos Aires o del exterior son más empáticas, por el hecho de que se disputan mercados grandes y más competitivos, en los cuales deben tener en claro para sobrevivir cuál es el negocio y cómo manejar su marca en base a estrategias sólidas.

Luego de respondido el cuestionario de las entrevistas, se procedió a aplicar el instrumento con el objetivo de adaptar las variables al contexto de las universidades mendocinas. Tabuladas las respuestas, se analizaron los resultados. Los mismos arrojaron que las variables que más afectan de manera positiva a la imagen de marca universitaria en Mendoza son:

- En el apartado *Docencia*, la variable con mayor aporte positivo a la imagen de marca de las universidades mendocinas fue que cuente con *personal profesional actualizado como docentes*. La variable que menos puntaje obtuvo fue la que indica que *los docentes de una universidad tengan doctorados*. Esto se debe a que la mayoría de los entrevistados coincidió en que se valora mucho más que el docente sea un muy buen profesional en su vida diaria, que se mantenga actualizado sobre el mercado y las tendencias y que sea capaz de trasladar esa experiencia, más el conocimiento como base, al aula.

- En cuanto al apartado *Investigación* fue notorio el gran aporte que genera a la imagen de marca que las universidades mendocinas produzcan *investigación valorada, de buena reputación y reconocida*, principalmente a nivel provincial – y como un gran valor, a nivel nacional. Los entrevistados coincidieron en que las universidades con una imagen de marca prestigiosa son aquellas que contribuyen al entorno con sus investigaciones. Cuando en el cuestionario de las entrevistas se les preguntó qué universidad consideran como la mejor, una de las entrevistadas respondió sin dudar: “la Universidad Torcuato Di Tella, porque siempre ha buscado el conocimiento como foco. Tiene la enseñanza subordinada a la formación de conocimiento”. Otro de los especialistas respondió que considera como la mejor a la Universidad de Buenos Aires y al momento de describirla como persona mencionó “le gusta permanentemente aprender y el aprender, lo lleva a enseñar. Un hombre que se supera permanentemente, supera sus conocimientos, sus análisis, su investigación. Es decir, el manejo de la teoría que él tiene, ya da la vuelta, o sea él se pone a teorizar sobre eso”. Tanto durante las entrevistas como al momento de responder el cuestionario, se evidencia la buena imagen universitaria que genera contar con investigación relevante.
- Dentro del apartado *Alumnos*, hubo una variable ampliamente mencionada en las entrevistas y en el instrumento como creadora de una fuerte y positiva imagen de marca universitaria. Esta es que *la universidad acompañe al estudiante en el proceso de inserción al mercado laboral*. Esto no se refiere a que la universidad debe garantizarle o comprometerse a brindarle un puesto laboral a cada estudiante, sino que debe guiarlo y proporcionarle las herramientas necesarias – capacitación en búsqueda y entrevistas laborales, bolsa de trabajo, pasantías en empresas u otras organizaciones, intercambios en el extranjero, red de contactos – para que pueda insertarse más rápidamente o con experiencias previas al mismo.
- En el apartado *Infraestructura*, los entrevistados no consideran que la ubicación o el tamaño de la universidad contribuyan a una buena marca. La que resultó como la variable con mayor valoración fue el *ambiente percibido de la universidad*, el cual debe ir acorde con la visión y misión de la universidad y además transmitir dinamismo, progreso, actualización y crecimiento.
- En cuanto a las variables relativas a los *Egresados* que influyen de manera positiva en la imagen de marca de las universidades de Mendoza, se encontraron que dos atributos

muy valorados es que la universidad permita *consolidar una red de contactos profesionales* para su futuro laboral y que *el título de la universidad, como marca, sea valorado por el mercado laboral* en el cual se va a insertar el egresado.

- En el apartado de *Personalidad y Reputación* surgieron tres variables que afectan positivamente a la imagen de marca universitaria. Una de ellas fue que *la marca se asocie automáticamente a la trayectoria y excelencia académica*, variable considerada de gran valor ante las características del público mendocino. La segunda variable mejor puntuada fue que *la marca universitaria genere un respaldo y garantía*, brindándole confianza al target. Y, por último, que *la universidad sea considerada como la Especialista en determinadas carreras*. Se considera que esta variable fue elegida, en detrimento a la opción de *la universidad es líder entre el resto*, debido a que la elección de las universidades en Mendoza está dada por la carrera – no por la universidad en sí como marca paraguas – y ese mismo hecho lleva a que las universidades se diferencien y posicionen en la mente del público de acuerdo a la reputación particular de sus carreras.
- Con respecto al apartado *Extensión*, ninguna de las variables logró la puntuación necesaria para considerar que aporten positivamente a una buena imagen de marca universitaria en Mendoza.

En resumen, las variables que afectan de manera positiva a la imagen de marca de las universidades mendocinas son:



Fuente: elaboración propia, 2016

5. Capítulo N°5: Presentación del enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca en universidades mendocinas

A través de la aplicación del instrumento de creación propia, durante las entrevistas en profundidad, se logra adaptar al contexto de las universidades mendocinas aquellas variables que afectan de manera positiva a la imagen de marca universitaria.

Es así como se obtuvieron nueve variables que, clasificadas de acuerdo a las tres dimensiones de imagen de marca propuestas Martínez, Montaner y Pina, el enfoque de análisis para la construcción de imagen de marca de las universidades de Mendoza queda conformado de la siguiente manera:

IMAGEN FUNCIONAL (FUNCIONALIDAD)

- F1** La universidad cuenta con personal docente profesional y actualizado.
- F2** La universidad genera investigación valorada, de buena reputación y reconocida.
- F3** La universidad acompaña al estudiante en el proceso de inserción laboral.

IMAGEN AFECTIVA (PERSONALIDAD)

- A1** El ambiente de la universidad se percibe como bueno o muy bueno.
- A2** La marca se asocia a la trayectoria y excelencia académica.
- A3** La universidad proporciona una red de contactos profesionales (*networking*).

REPUTACIÓN

- R1** Egresarse con un título de esta universidad es valorado por el mercado laboral.
- R2** La universidad es identificada por el público como Especialista en determinadas carreras.
- R3** Es una marca que genera garantía y respaldo en el público.

Fuente: elaboración propia, 2016

III. Conclusiones

La presente tesina ha buscado construir un enfoque de análisis que explique cómo está conformada la imagen de marca que el público percibe de una universidad mendocina.

Como primera instancia de investigación, se partió desde conceptos amplios y se fue profundizando a los específicos. Se realizó un relevamiento y sistematización de los estudios existentes sobre *marca*, *imagen de marca* e *imagen de marca universitaria*. Para ello, se recabó información secundaria a través de trabajos de investigación, revistas de *management*, libros, tesis de maestrías y doctorados de diferentes universidades y escuelas de negocios, etc.

Dentro de la literatura sobre imagen de marca, se analizaron tres autores referentes en el mundo de los negocios a nivel internacional: Kevin Lane Keller, David A. Aaker y Scott Davis. Además, se encontró un grupo de investigadores españoles especializados en imagen de marca, quienes publicaron trabajos con muy buena aceptación entre la comunidad de investigadores. En cuanto a la literatura sobre imagen de marca aplicada a las universidades, no se descubrió ninguna investigación o estudio aplicado a las universidades de Mendoza y muy poco material de origen nacional. Por lo que se procedió a tomar bibliografía sobre imagen de marca universitaria de otros países. Al leer los estudios existentes, claramente se podía vislumbrar un fenómeno generalizado en el *branding* universitario, que trasciende barreras geográficas y se extiende en varios casos de universidades del mundo: el universitario es un sector con marcas poco desarrolladas, demostrando cierta resistencia al marketing con marcas universitarias poco diferenciadas ante la percepción del público y atados a razonamientos estancos ligados a la tradición, lejos de una perspectiva estratégica conectada a la evolución de la demanda y el gerenciamiento de sus marcas a largo plazo.

Se analizó críticamente el relevamiento de los diferentes estudios y se llegó a la conclusión de que no existe un enfoque integral para la construcción de la imagen de marca universitaria. Es decir, existen modelos o perspectivas que tratan sobre la imagen de marca, para cualquier sector de negocios, sin indagar en las particulares del ámbito universitario. Y, por otro lado, se encontraron autores que proponen variables aisladas, es decir, bajo ningún tipo de organización o clasificación formal de marca. En otras palabras, no se halló una propuesta que explique la construcción de imagen de marca universitaria que combine la estructura y las dimensiones de los modelos clásicos de imagen de marca con aquellas variables de una marca universitaria. Además, en la literatura se menciona que la investigación sobre la comunicación corporativa universitaria ha estado mayormente enfocada hacia el análisis del emisor - la universidad y cómo construye su marca - que

en el receptor – los diferentes públicos objetivos que presenta una universidad: alumnos actuales, alumnos en el último año de la secundaria, padres, egresados, profesores, etc.

Teniendo en cuenta estos hallazgos a partir del análisis de los estudios encontrados, se integraron algunas investigaciones para construir este enfoque de análisis sobre imagen de marca universitaria. Para la base de este enfoque se escogieron las tres dimensiones que contiene cualquier imagen de marca, propuestas por los investigadores españoles Martínez, Montaner y Pina. Se seleccionó esta escala debido a su flexibilidad y aplicabilidad, constituida por una serie de dimensiones universales, que se pueden estimar mediante variables adaptables a cada sector específico de marca - en este caso el universitario.

Las variables propias de la imagen de marca universitaria se obtuvieron a través de la lectura y análisis de diversos estudios y autores especialistas en *branding* universitario. Primero, se recopilaron las variables encontradas por cada autor y se eliminaron aquellas duplicadas, repetidas o semejantes. Luego, se clasificaron según la dimensión a la que correspondían - *funcional, afectiva y reputación*- de la imagen de marca.

Se encontraron que las variables que forman los diferentes públicos sobre la universidad y generan una imagen mental de lo que es la misma, son: la ubicación; la variedad en la oferta de títulos; la oferta de postgrados; el estado y atractivo de la infraestructura o campus; bolsas de trabajo y pasantías disponibles para ayudar al alumno a insertarse al mercado laboral; los criterios y exigencia para el ingreso; el renombre de la investigación producida; la calidad de su cuerpo docente; la contribución cultural o social que realiza; el sentido de pertenencia que genera en sus públicos; que la comunicación de la marca transmita confianza, respaldo y crecimiento, tanto personal como profesional; su experiencia y trayectoria; la red de contactos profesionales que se pueda generar en la misma; etc.

Avanzada la investigación sobre estos puntos, el siguiente desafío consistió en definir cuáles de ellas generan un mayor impacto positivo en la imagen de marca de las universidades mendocinas. Para adaptar estas variables al contexto geográfico y cultural de la Provincia, se procedió a realizar entrevistas en profundidad a expertos. En las mismas, los entrevistados tuvieron que responder un cuestionario semi-estructurado con preguntas abiertas, las que sirvieron para indagar la situación actual del branding universitario en Mendoza y las percepciones sobre qué atributos construyen una buena imagen de marca en la Provincia. Afortunadamente, la mayoría de los entrevistados tomaron una posición objetiva en sus declaraciones, que enriquecieron el análisis posterior. Luego de finalizado el cuestionario, se les pidió a los entrevistados que trabajaran sobre

un instrumento de creación propia, en el cual debían ponderar las diferentes variables de la imagen de marca universitaria.

Como conclusión, se comprueba la hipótesis planteada en la presente tesina. Se verifican que las variables que afectan positivamente, en mayor medida, a la imagen de marca de las universidades de Mendoza son: el personal docente profesional y actualizado; la producción de investigación valorada, de buena reputación y reconocida; la asistencia y acompañamiento al estudiante en el proceso de inserción laboral; el ambiente percibido; que la universidad sea considerada como Especialista en determinadas carreras; la red de contactos profesionales; el posicionamiento sobre la base de la trayectoria y excelencia académica en la Provincia; que la marca universitaria genere garantía y respaldo en el público y que el título de la universidad sea valorado por el mercado laboral.

IV. Bibliografía

Libros y revistas:

- Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. (2014). Las marcas según Aaker. Empresa Activa.
- Arpan, L. A., Raney, A. A., & Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image. Estados Unidos: Corporate Communications: An International Journal.
- Balmer, J. M. (2011). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. European Journal of Marketing.
- Brealey, R. (1998). Fundamentos de financiación empresarial. McGraw-Hill.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Carmelo, M., & Calvo, S. (2010). Branding universitario: marcando la diferencia. Madrid: Delta.
- Cerviño Fernández, J. (2002). Marcas Internacionales. Pirámide S.A.
- Chapleo, C. (2005). Do Universities Have “Successful” Brands? Reino Unido: International Journal of Educational Advancement.
- Corujo Martínez, B. M. (2003). Triangulación en la Investigación Científica. Entre Ríos, Argentina: Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Nacional de Entre Ríos.
- Curubeto, C. P. (2007). La marca universitaria. Buenos Aires: Universidad Austral.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. Corporate Reputation Review.
- Davis, S. (2002). La Marca: Máximo valor de su empresa. México: Pearson Educación.
- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing Universals. Journal of Marketing.
- Denegri, M., Etchebarne, M. S., Geldres, V., Cabezas, D., & Herrera, V. (2009). Personalidad de marca de las carreras de ciencias empresariales: un análisis comparativo entre universidad pública y privada. Chile.
- Dobni, D., & Zinkhan, G. M. (1990). In Search of Brand Image: a Foundation Analysis. Advances in Consumer Research Volume 17.

- Dowling, G. (1986). *Managing your corporate images*. Industrial Marketing Management.
- Farres. (1985). *Metodología de Administración*. Córdoba: Depalma.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2010). *Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance*. New Jersey: Pearson Education.
- Floch, J.-M. (1993). *Semiótica, marketing y comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Fournier, S. M. (1994). *A consumer-brand relationship framework for strategic brand management*. Florida, Estados Unidos.
- Freeman, E., & Reed, D. L. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California Management Review.
- Guerra, V., & de Arends, P. (2008). *Medición de la Imagen Institucional de un Postgrado Universitario*. Venezuela: Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez Zarco, A. I., Calderón García, H., Delgado Ballester, E., Gázquez Abad, J., Gómez Borja, M. Á., Lorenzo Romero, C., y otros. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: UOC.
- Kapferer, J.-N. (2001). *Reinventing the brand: can top brands survive the new market realities?* Londres: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing.
- Keller, K. L., & Donald, L. (2003). *How do brands create value?* Marketing Management.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. (2006). *Brands and branding*. Marketing Science.
- Knapp, D. E. (2000). *The brandmindset*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing: edición del milenio*. Madrid: Pearson Educación.
- Luque-Martínez, T., & Del Barrio-García, S. (2007). *Modeling the university image: The faculty's view*. Granada, España.

- Martínez Salinas, E., Montaner Gutiérrez, T., & Pina Pérez, J. M. (2004). Propuesta de una metodología. Medición de la imagen de marca. Un estudio exploratorio. Zaragoza, España: ESIC MARKET.
- Martínez Salinas, E., Montaner Gutiérrez, T., & Pina Pérez, J. M. (s.f.). Una Escala de Medición de la Imagen de Marca Aplicada a la Estrategia de Extensión de Marca. España: Universidad de Zaragoza.
- McInnis, D., & Price, L. (1987). The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions. *Journal of Consumer Research*.
- Melewar, T. C., & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education. Reino Unido: *Corporate Communications: An International Journal*.
- Moliné, M. (2004). Malicia para vender con marca. *Gestión 2000*.
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*.
- Nieto, A. (2000). Persona, relación y marketing. Buenos Aires: Cuadernos Australes de Comunicación.
- Rigotti, V., Ontanilla, F., & Rodríguez, M. (2015). Percepción de la imagen de marca de la Universidad del Aconcagua. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas. Universidad del Aconcagua. Mendoza, Argentina.
- Rodríguez Ruiz, M., & González Rodríguez, C. (2015). Cuando una universidad se maneja como una marca. *Revista Unilatina*.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1996). Auditoría de la imagen de empresa. Madrid: Síntesis.
- Takaki, M., Bravo, R., & Martínez, E. (2015). La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.

Páginas y sitios web:

- Colmenares, O. A. (2007). La marca: su definición, sus elementos y su gestión. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-y-su-gestion/>
- Colmenares, O. A., Schlesinger, W., & Saavedra Torres, J. L. (2009). Conocimiento de marca: una revisión teórica. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta0802/v8n2a1.htm>

- EUCD, FARQ, & UDELAR. (2014). Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Universidad de la República, Montevideo, Uruguay: <http://www.fadu.edu.uy/disenio-grafico/files/2013/04/RESUMEN-TE%C3%93RICO-DE-MARCA.pdf>
- Hernández Gómez, F., & Zamora Medina, R. (2010). Diagnóstico de la imagen de marca de las instituciones universitarias en España. Obtenido de http://www.academia.edu/14425434/Diagn%C3%B3stico_de_la_imagen_de_marca_de_las_instituciones_universitarias_en_Espa%C3%B1a
- Real Academia Española. (2016). Real Academia Española. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>

V. Anexos

Anexo N° 1: Cuestionario para las entrevistas.

- Según tu opinión, ¿cuál es la mejor universidad? ¿Por qué? ¿Qué la convierte en la universidad ideal?
- Si tuvieras que describir a esta universidad como si fuera una persona, ¿qué dirías? (rasgos, características, edad, personalidad, gustos, intereses, etc.)
- ¿Cuál es la mejor universidad de Argentina? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la mejor universidad de Mendoza? ¿Por qué?
- ¿Cuál crees que es la situación actual del branding universitario, a nivel provincial?
- ¿Crees que las universidades mendocinas están conscientes sobre qué percibe el público de su marca?
- ¿En Mendoza, la marca de la universidad influye al momento en que un estudiante elige estudiar una carrera? ¿Por qué? ¿Qué otros factores crees que influyen, según tu visión?
- Para finalizar, ¿conocés algún caso de branding universitario que quieras destacar (tanto por su aporte positivo como negativo) a la marca?
- Aplicación del instrumento al entrevistado.