

# INVESTIGACIÓN Y NEGOCIOS

Año 6 - Nº 10 - Octubre 2013

## CONTENIDO

INVESTIGACIONES EN LAS  
ÁREAS DE:

MARCA PERSONAL  
GESTIÓN COMERCIAL  
BENCHMARKING  
CAPACIDAD DE  
ABSORCIÓN  
COACHING  
EMPRESARIAL  
RESPONSABILIDAD  
SOCIAL



REVISTA CIENTÍFICA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES U.M.R.P.S.F.X.CH.

## CRÉDITOS

**Msc. Lic. Edwin Velázquez Saravia**  
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Lic. Javier Serrano Montalvo**  
DIRECTOR CARRERA DE  
INGENIERÍA COMERCIAL

### RESPONSABLES DE REVISTA

Ing. Skarley Dimelza Mújica Ortiz  
Ing. Romina Daza Ramos

**DOCENTE DE APOYO A LAS  
MODALIDADES DE GRADUACIÓN  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

### COLABORADORES

Univ. Viviana Chavarría Bellido  
Univ. Rubely Rosso Durán  
Univ. Christiam Ayala Condori  
Univ. Alejandro Quispe Loayza

## CONTENIDO

- Estudio de la percepción del desarrollo de la marca personal en los personajes de la televisión y la percepción que tiene la población de los mismos..... 3
- Fortalecimiento a la gestión Comercial de las Micro y pequeñas Empresas del rubro del chocolate de la ciudad de Sucre..... 7
- Análisis del Benchmarking competitivo del sector de artesanos productores de Chuquisaca..... 10
- Capacidad de absorción de las microempresas manufactureras de ropa deportiva en la ciudad de Sucre: Una contribución al proceso de innovación micro-empresarial..... 13
- Utilización del coaching empresarial dentro del sector del diseño de modas en la ciudad de Sucre para establecer ventajas competitivas..... 16
- Diagnóstico de la responsabilidad Social de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca desde la perspectiva de los Stakeholders..... 18



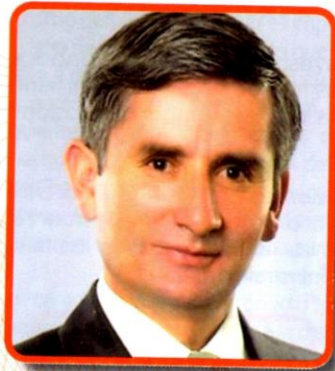
## PRESENTACIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales dependiente de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, gracias al esfuerzo conjunto con la Carrera de Ingeniería Comercial tiene el agrado de presentar y hacer conocer los resultados de las investigaciones desarrolladas por docentes y estudiantes en relación al sector económico de nuestro entorno, que constituyen un aporte importante hacia la región y el país.

En el contenido de la presente edición, se difunden los resultados de análisis de la capacidad de absorción de las microempresas manufactureras de ropa deportiva, Benchmarking competitivo de la asociación de artesanos de ASARPOCH, Coaching empresarial en el sector de marroquinería y calzados, la marca personal de personajes de televisión, una propuesta para el fortalecimiento de los microempresarios del chocolate y finalmente en el marco del fortalecimiento a la gestión institucional de nuestra Superior Casa de estudios se incluye el estudio referido a la responsabilidad Social Universitaria de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Por este invaluable aporte, deseo expresar mis felicitaciones a las autoridades, plantel docente y estudiantes que hicieron posible la presente publicación en beneficio de la comunidad universitaria y de la sociedad, cumpliendo los nuevos lineamientos definidos por la Universidad en el campo de la interacción con pertinencia social.

Sucre, octubre de 2013



Lic. MSc. Edwin Velázquez Saravia  
DECANO FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

## EDITORIAL

En el ámbito académico universitario, los procesos de investigación y de extensión son preponderantes dentro del carácter filosófico de la educación superior, es en este entendido que en el presente número de la revista de la Carrera de Ingeniería Comercial se presentan a consideración de la comunidad universitaria y de la población en general los resultados de dichos procesos llevados a cabo en la Carrera.

La revista comprende en esta oportunidad específicamente los resultados de las siguientes investigaciones:

Diagnóstico de la responsabilidad social de la U.M.R.P.S.F.X.Ch. desde la perspectiva de los Stakeholders (Sociedad de Afectados).

Fortalecimiento a la gestión comercial de los microempresarios del rubro de chocolate de la ciudad de Sucre.

Relación entre la capacidad de absorción y las prácticas de innovación de las microempresas manufactureras de la ciudad de Sucre.

Estudio de la percepción de la marca personal de los personajes de la televisión nacional y el impacto que genera en la población sucreña.

Análisis del benchmarking competitivo dentro de la asociación de artesanos productores de Chuquisaca (ASARPROCH).

Utilización de un modelo de coaching empresarial dentro del sector de Marroquinería y calzados en la ciudad de Sucre para obtener ventajas competitivas.

Como se puede deducir, las investigaciones mencionadas abarcan aspectos de medio ambiente, mercado, apoyo a las microempresas, determinación de sectores competitivos, etc. Directamente relacionados con el campo de acción y de ejercicio profesional del ingeniero comercial.

Tomando en cuenta los antecedentes mencionados la Dirección de la Carrera de Ingeniería Comercial reconoce, valora y agradece el esfuerzo investigativo desarrollado en este tiempo por parte de todos los involucrados en las mismas y el aporte al engrandecimiento de su carrera y de su Universidad.



Lic. MCs. Javier Angel Serrano Montalvo  
DIRECTOR CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

## ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DE MARCA PERSONAL DE LOS PERSONAJES DE LA TELEVISIÓN NACIONAL Y EL IMPACTO QUE GENERA EN LA POBLACIÓN SUCRENSE

Ing. Romina Daza Ramos  
Univ. Christian Guido Ayala Condori

“Durante los últimos años el concepto de creación de una “marca personal” o el uso del personal branding ha sido lentamente aceptado por la sociedad como un concepto de crear un estilo propio que nos identifique como personas y más aun, como personas valiosas para una empresa, el ofrecer algo más para alcanzar el éxito”.

En esta sociedad en la que se vive, tan competitiva, hay que empezar a construir nuestra marca personal y considerarse a uno mismo como un sello distintivo ante la sociedad, vemos que el medio televisivo se toma cada vez más competitivo y que son muy pocos los que alcanzan un nivel de competitividad tan alto que puede ser exportado. Por lo tanto, que es lo importante en el desarrollo o en el crecimiento integral de la persona, no es solo el desarrollo académico, sino que también, el dar a conocer las habilidades que uno tiene, lo que es un factor muy importante, y sin recurrir en la poca modestia de la persona, se debe trabajar en el desarrollo de la percepción que el resto tiene de uno como persona y sobre todo como marca dentro del grupo de interacción que se frecuente. Lo que nos lleva a preguntarnos que hace tan conocidas a los personajes del medio televisivo y formulamos la siguiente pregunta ¿Cuál es el manejo de imagen personal que tienen los personajes de la televisión de emisión nacional, frente a las nuevas tendencias competitivas del entorno y los factores de apreciación que tiene el mercado de la ciudad de Sucre?

El objetivo es determinar factores que caracterizan al mercado de Sucre, frente a la percepción de la imagen personal que se tiene de los personajes de las cadenas de televisión nacional y el posicionamiento de los mismos en su audiencia pretendiendo generar información sobre lo que significa el desarrollo de la marca personal y la importancia que tiene en el relacionamiento público, aportando con una base teórica, y bibliográfica para el desarrollo y uso que se da al marketing personal, dando parámetros de aporte como una nueva fuente de información para el impulso de creación de una marca personal en la población.

Entonces lo que se quiere demostrar es, que el poco desarrollo del manejo de la imagen personal, en función a factores de apreciación del mercado impide a los personajes de la televisión nacional, la creación de una marca distintiva en el público de la ciudad de Sucre.

Se observa que con el pasar de los días cada vez egresan más profesionales en diferentes áreas con diferente tipo de aspiración y de preparación, se observa que la disputa en el ámbito profesional es mayor. Entonces que hace mejor a una persona de otra, no es el hecho de tener maestrías, doctorados ya que la obtención de un documento que avale una aptitud es importante pero no nos hace diferentes al resto, y lo que el mercado exige es la diferenciación entre productos, que a la larga es lo que se considera al profesional, un producto que es muestra y cara de la empresa, definiendo que el trabajo que todo profesional debería hacer es el de promover que el mercado lo conozca, y que mejor herramienta para esto que el marketing que también se puede aplicar a la persona para poder comercializar el producto que es la persona y mostrar las diferentes características del producto “persona”.

Gracias a la disgregación del marketing, el marketing personal nos permite ver como “consumidor” a las empresas en las que aspiramos trabajar, y vernos a nosotros como un “producto” y a la vez como vendedores de características únicas, valiosas que nos identifiquen y que a la vez nos separen del resto. Como bien se tiene en el marketing, para un buen manejo de las herramientas que éste no permite comenzaremos a definir la mezcla de mercadotecnia.



**El Producto.** Fundamentalmente es conocernos a nosotros mismos como personas que se diferencian del resto determinar las habilidades, capacidades y limitaciones que tenemos en nuestro diario vivir, el autoconocimiento de nosotros mismos ayuda a mejorar cada uno de nuestros aspectos constantemente.

**La plaza o el lugar de distribución.** Se refiere al lugar donde se desea ingresar el mercado en el cual uno desea posicionarse y batallar por una plaza o un segmento, como en todo producto se debe hacer un análisis exhaustivo del entorno y las potencialidades de mercado que nos es favorables frente a distintos competidores que se llegue a tener.

**Precio.** Es el costo que el comprador, que el empleador, que el mercado está dispuesto a incurrir para acceder al conocimiento, al servicio que la persona presta para el desarrollo de las diferentes actividades para las cuales está capacitado.

**Promoción.** Es quizá uno de los aspectos más primordiales el cual nos permite mostrar todas las habilidades que la persona posee, el buen comportamiento, la habilidades de sociabilizar y entablar una buena conversación son factores importantes a la hora de generar una buena primera impresión, que en el marketing personal es una de las más importantes herramientas generadoras de posicionamiento y percepción. Por lo que lo importante es generar una proyección de imagen personal, un proyecto que englobe todas las características que puedan ser explotadas en la persona sabiendo comunicar todo lo que la persona representa.

Ingresando al área de estudio la televisión en el país comenzó el año 1960 con un solo canal de transmisión nacional que fue el canal 7 desde el tiempo hasta nuestros días la televisión fue evolucionando día a día ya que actualmente se cuenta con nueve cadenas de televisión que son transmitidas a nivel nacional.

La investigación nos dio a conocer que el promedio de la población está expuesta aproximadamente a cuatro horas a una pantalla de televisión con una programación variada y destinada a distintos segmentos en distintos canales de transmisión nacional.

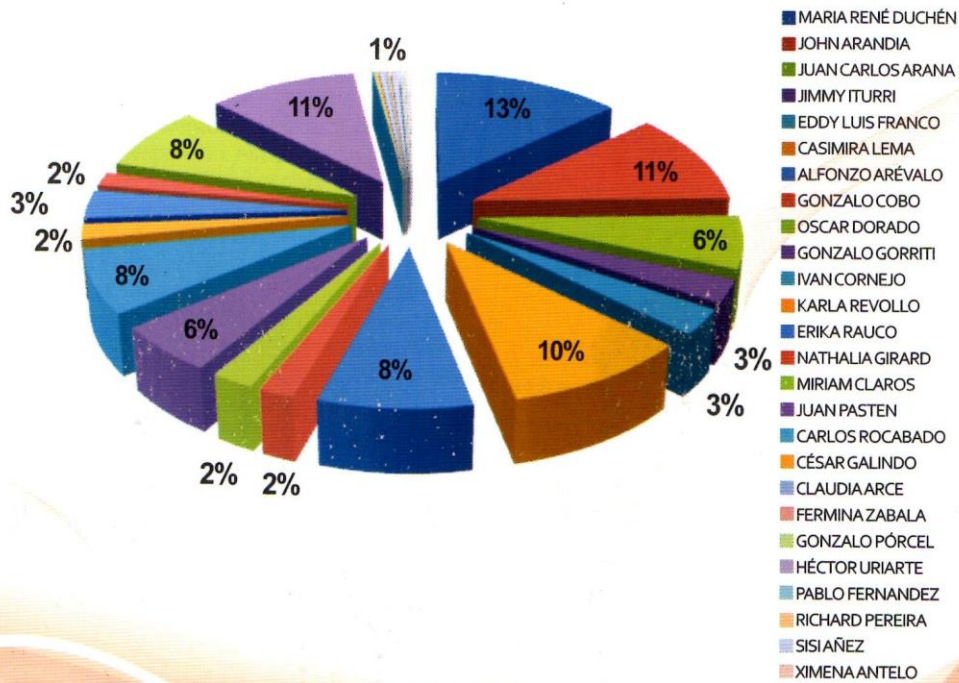
Comenzando por la mañana el televidente tiene una mayor preferencia en la revista matutina HOLA PAÍS de la red PAT, conducido por NATHALIA GIRARD, DIANARA UNZUETA, EDDY LUIS FRANCO y ERICK ARAUCO quienes solo los dos últimos recibieron una buena calificación y posicionamiento en el televidente dentro los veinticinco mejor posicionados, pero no solo eso durante el transcurso del noticiero la audiencia realiza zapping en dos cadenas mas a la vez,

		HORARIOS EN EL QUE EL TELEVIDENTE ESTA EXPUESTO A DIFERENTES CANALES DE TELEVISIÓN																									
		6-7	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-00	00-							
CADENA EN LA QUE VE TELEVISIÓN MAÑANA	UNITEL					-	-																				
	RTP																										
	BOLIVISION				-	-			-	-																	
	BOLIVIA TV																										-
	ATB																										
	RED UNO																										
	CADENA A																										
	PAT	-	-	-	-	-																					
OTRO																											

en UNITEL en la transmisión nacional realizada hasta las ocho de la noche. Durante el mediodía el televidente se queda al pendiente de DEPORTE TOTAL transmitido por ATB y conducido por ALFONZO "TOTO" ARÉVALO hasta la una de la tarde haciendo unos pequeños saltos de cadena desde las doce y media a UNITEL al segmento deportivo A TODO. De una a dos de la tarde el televidente queda expuesto al NOTICIERO AL DÍA de BOLIVISIÓN conducido por MIRIAM CLAROS y HÉCTOR URIARTE para luego hacer nuevamente saltos en la programación de CADENA A para ver el DEPORTIVO conducido por JUAN PASTEN hasta las dos y media. De igual forma a las dos de la tarde todos se quedan al pendiente del programa de tertulia de PAT, DEL CIELO AL INFIERNO, hasta las siete de la noche para ver REEL.

Para luego el noticiero se apodera de las pantallas de la población y la preferencia recae en la CADENA A donde todos al pendiente de TELE A NOTICIAS quedan informados de la mano de los conductores, JOHN ARANDIA y MARÍA RENÉE DUCHEN en el noticiero central de la noche para luego a partir de las nueve seguir siendo informados por el NOTICIERO DE BOLIVISIÓN en su edición central hasta las diez de la noche donde el televidente cambia de cadena para poder cada noche cantar un poco por UNITEL en el show de canto de YO ME LLAMO donde resalta la presentadora ANABEL ANGUS y uno de los jueces más controversiales como es el canta autor de rock nacional ALEJANDRO DELIUS. Y ya por último quedar brevemente informados con diferentes criterios vertidos por temas de interés ocurridos en el día en el segmento de opinión de NO MENTIRAS de PAT conducido por JIMENA ANTELO hasta la media noche.

## EVALUACIÓN TOTAL DE CONDUCTORES



Gracias a la referencia de programación y la aceptación del público la conductora con mejor audiencia en la población sucrense, quien con casi el cuarenta por ciento de evaluación en la población y el trece por ciento de cobertura del mercado televisivo, la productora, presentadora y comunicadora social MARÍA RENÉE DUCHEN, expresa que una de las estrategias que ella maneja para lograr esto en su audiencia es la "CASA DE VIDRIO" donde se ve todo es transparente, y como ella se demuestra, una mujer boliviana, una comunicadora, un ser humano con virtudes, aspiraciones, errores y limitación, con buen humos y con tenciones como las tendría cualquier ser humano, también nos comenta que la épocas de gloria duran poco, sin embargo lo que pudo aprender y le queda claro que en el marketing la primera impresión siempre es importante y por tanto algo que ella maneja como principio de vida es que las mentiras tiene patas cortas y que es mejor decir, hablar las cosas como son en realidad y que si , le encantaría tener un grupo de asesores que también

en algún momento hubo en su carrera quienes se encargaron de velar por que se proyecte cierto tipo de imagen, gente que es especialista en una proyección de imagen mediática, una proyección de imagen personal pero actualmente no tiene ningún equipo que trabaje en ello pero afirmo que sería interesante y ojala en algún momento las personalidades pudiesen tener ese tipo de apoyo, desde lo simplemente la imagen como tal, la imagen visual versus la imagen institucional personal que viene a ser esa imagen de contenido, en cuanto al perfil que se quiere proyectar.

Por lo tanto el trabajo que se busca realizar debe nacer de la creación propia de una imagen, ya que en escancia cada uno se conoce, mejor que el resto y cada uno sabe las capacidades que tiene y que busca explotar en su persona y como dice la entrevistada sean transparentes sean únicos pero demuestren con la verdad todo aquello que son y que quieren mostrar al público, la primera impresión es importante pero el ser transparente es aun mejor.





## FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS MICROEMPRESARIOS DEL RUBRO DEL CHOCOLATE DE LA CIUDAD DE SUCRE

Ing. Skarley Dimelza Mújica Ortiz  
Univ. Alejandro Quispe Loayza

### INTRODUCCIÓN

La elaboración del chocolate en la ciudad de Sucre no es reciente. En la que otrora se llamó La Villa de La Plata ya se producía este connotado producto y fue destinado inicialmente a la producción de chocolate de cocina. Gastón Solares (2011:72-73) en su libro "Sucre la ciudad del Chocolate" citando al historiador Roberto Querejazu señala que fue en la última década del siglo XIX, que en Sucre se instala la producción industrial del chocolate. La fábrica más antigua fue la denominada "Chocolates Rodríguez Hnos."

El fomento a este rubro ha sido objeto de interés y preocupación de instituciones como el Gobierno Autónomo Municipal de Sucre (Diagnóstico del rubro, 2011) y la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca (trabajos a nivel pregrado).

Pese a las adversidades de aprovisionamiento de materias primas (cacao), el rubro ha podido establecer una oferta de productos que no está totalmente absorbida por el mercado limitando sus posibilidades de generación de ingresos, restringiendo sus posibilidades de ser sujetos de crédito para incrementar la inversión realizada y por ende su crecimiento y expansión. Asimismo, La mayoría de los microempresarios del chocolate adquirieron sus conocimientos acerca de los negocios de forma empírica y se ven limitados en el uso de indicadores de evaluación comercial que garanticen su permanencia en el mercado. No existe un conocimiento pertinente del mercado y no se establecen acciones concretas a largo plazo que permitan mejorar el desempeño del rubro para hacer a estas organizaciones más competitivas.

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Inadecuada gestión comercial asumida por los microempresarios del rubro del chocolate, debido al desconocimiento y/o aplicación de indicadores pertinentes de evaluación de la gestión comercial que limitan su competitividad.

### OBJETIVO GENERAL

Proponer indicadores de evaluación para mejorar la gestión comercial del rubro chocolatero micro empresarial de la ciudad de Sucre



### PRESENTACION DE RESULTADOS E INDICADORES DE EVALUACION DE LA GESTION COMERCIAL

Características	Detalle	N° MICROEMPRESAS	%
Años de vigencia en el mercado	No responde	4	33%
	2 años	1	8%
	3 años	3	25%
	5 años	2	17%
	6 años	2	17%
N° de empleados	No respondió	1	8%
	1 empleados	1	8%
	2 empleados	4	33%
	3 empleados	2	17%
	4 empleados	3	26%
Tipo de proceso	Sobre todo artesanal	11	92%
	50% artesanal y 50% industrial	1	8%

### Gestión del Marketing estratégico actual

INDICADOR		N° MICROEMPR	%
Tenencia de Misión	Si	9	75%
	No	3	25%
Tenencia de Visión	Si	9	75%
	No	3	25%
Asociado al Comité del Chocolate	Si	8	67%
	No	4	33%
Tenencia de Responsable de Marketing	Si	11	92%
	No	1	8%

**Enfoques hacia el mercado:  
Estadísticos descriptivos obtenidos**

INDICADOR	N	X'	S
Análisis del entorno en el que opera la empresa para detectar oportunidades a aprovechar para mejorar el negocio y contrarrestar amenazas que pongan en peligro la supervivencia de la empresa	12	4,00	1,809
Análisis a los competidores para conocer sus actuaciones en el mercado.	12	4,92	1,443
Análisis la propia empresa para identificar sus puntos fuertes y débiles en comparación con los competidores.	12	5,33	1,073
Análisis las mejores prácticas del mercado para su posible aplicación en la empresa.	12	4,83	1,467
Identifico posibles mejoras en los productos y servicios que satisfagan mejor a los clientes.	12	5,42	1,564
Trato de estar al tanto de innovaciones tecnológicas en mi rubro.	12	5,33	1,435
Conozco los gustos y preferencias de mis clientes.	12	5,42	1,564
Registro y analizo las quejas formuladas por los clientes, dando respuestas a las mismas.	12	5,00	1,954
Identifico grupos de clientes que demanden productos y servicios diferentes.	12	5,25	1,603
Desarrollo anualmente planes de marketing formales.	12	3,00	1,348
Desarrollo anualmente estrategias de comercialización.	12	3,83	1,193
Realizo estudios de mercado para obtener información de los clientes y de los competidores.	12	3,00	1,477
Defino anualmente unos objetivos comerciales.	12	4,00	1,706
Mantengo reuniones periódicas con mis empleados para intercambiar opiniones sobre los clientes y la competencia.	12	3,00	1,279
Realizo propuestas que aumenten la fidelización de los clientes.	12	4,42	1,240
Busco la participación de los empleados en políticas de mejora de la empresa.	12	3,92	1,929
Difundo información de interés entre todos los miembros de la empresa.	12	3,50	1,977
Valoro en el proceso de selección del personal las habilidades sociales de los candidatos para tratar con los clientes.	12	4,08	1,782

El símbolo X representa a la media aritmética y el de S a la desviación típica

Como se puede apreciar, los indicadores con menor puntuación en promedio obtenido están referidos al componente de planificación estratégica (Análisis del entorno, Programas, planes de Marketing, etc.) y el marketing interno referido a la relación con los empleados.

**Marketing Mix  
Productos elaborados y sus respectivos precios**

PRODUCTO	VARIEDAD	PESO POR TIPO DE PRESENTACION Aprox. (g)	PRECIO (EN Bs) POR TIPO DE PRESENTACION
CHOCOLATINES	Chocolate Negro	1000 g.	60.-
	Chocolate Blanco	1000 g.	60.-
	Chocolate de colores	1000 g.	60.-
	Con uvas	9 g.	2.-
	Con coco	9 g.	2.-
	Con maní	9 g.	2.-
	Chocolate Negro	10 g.	2.-
	Chocolate Blanco	10 g.	2.-
	Chocolate Negro	10 g.	1.5.-
	Chocolate Blanco	10 g.	1.5.-
CHOCOLATE ARTÍSTICO	Chocolate Negro	30 g.	5.-
	Chocolate Blanco	30 g.	5.-
	Chocolate de colores	30 g.	5.-
BOMBONES	Chocolate Negro	100 g.	12.-
	Chocolate Negro	200 g.	20.-
	Con maní	10 g.	1.5.-
	Con crema	10 g.	1.5.-
	Con coco	10 g.	1.5.-
GRAGEAS	Con menta	10 g.	1.5.-
	Chocolate Negro	5 g.	0.5.-
	De Arroz	40 g.	1.5.-
	De Macarrón	40 g.	1.5.-
	De Maíz	30 g.	1.5.-
	De Maíz	100 g.	5.-

PRODUCTO	VARIEDAD	PESO POR TIPO DE PRESENTACION Aprox. (g)	PRECIO (EN Bs) POR TIPO DE PRESENTACION
TABLETAS	Variiedad sabores y frutas	1000 g.	35.-
	Chocolate Negro	110 g.	10.-
	Con coco	110 g.	10.-
	Chocolate Blanco	10 g.	2.5.-
TRUFAS	Chocolate Negro	10 g.	2.5.-
	Con naranja	8 g.	2.-
	Con naranja	19 g.	3.-
	Con naranja	28 g.	5.-
	Con coco	8 g.	2.-
	Con coco	19 g.	3.-
	Con coco	28 g.	5.-
PALETAS	Grandes en chocolate negro y blanco	40 g.	7
	Medianas en chocolate negro y blanco	30 g.	5
	Pequeñas en chocolate negro y blanco	20 g.	4
	Con diseño en chocolate negro y blanco	30 g.	5
	Chocolate negro y blanco	10 g.	2.5
	Chocolate negro y blanco	5 g.	2
	Con diseños infantiles en chocolate negro y blanco	30 g.	5
	Con licor	28 g.	5.-
	Con ron	12 g.	2.-
	Con menta	12 g.	2.-
BARRAS	Con café	12 g.	2.-
	Con coco	20 g.	2.-
	Con maní	20 g.	2.-
REGALOS	Chocolate blanco y negro	20 g.	5.-
	Cajas pequeñas	70 g.	10.-
	Cajas medianas	110 g.	15.-
	Cajas grandes	150 g.	20.-
	Tarjetas	200 g.	20.-
TURRONES	Chocolate negro	30 g.	3.-
	Chocolate blanco	30 g.	3.-
	Chocolate de colores	30 g.	3.-
FONDUE	Con frutas en chocolate blanco	15 g.	3.-
	Con frutas en chocolate negro	15 g.	3.-
	Con marmellos en chocolate negro	15 g.	3.-
	Con marmellos en chocolate blanco	15 g.	3.-
	Con marmellos en chocolate blanco	26 g.	5.-
	Con frutas en chocolate blanco	26 g.	5.-
	Con almendra	12 g.	2.-
CHOCOLATE CON FRUTAS	Con uvas al ron	12 g.	2.-
	Varios rellenos en chocolate blanco y chocolate negro con leche	6 g.	1.5.-
CHOCOLATE RELLENO	Varios rellenos en chocolate blanco y chocolate negro con leche	12 g.	2.-

**Indicadores de generación de imagen de marca**

INDICADOR	Número MICROEMPRESAS	%
TENENCIA DE MARCA	Si	12 100%
	No	0 0%
LOGO	Si	8 67%
	No	4 33%
ESLOGAN PROPUESTO EN	Si	7 58%
	No	5 42%
ENVASE	Orgánico	2 17%
	Sin conservantes	6 50%
	Artisanal	8 67%
BONDADES PRINCIPALES DE SU PRODUCTO DESTACADAS EN ENVASE	Semi-artisanal	1 8%
	Envase y paquetes innovadores	2 17%
	Precios Bajos	1 8%
	Sabor	3 25%
	Diseños y Formas Personalizadas	5 42%

## Lugares y canales de Distribución

CARACTERÍSTICAS	Número MICROEMPRESAS		
	Número	%	
LUGARES Y FORMAS DE COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS	A pedido	5	42%
	En colegios	2	17%
	En tiendas de barrio	5	42%
	En ferias	11	92%
	En la misma fábrica	4	33%
	En punto de venta oficial	1	8%
	Micro mercados	1	8%
	Supermercados	1	8%
	Venta directa	12	100%

## Medios de comunicación e interrelación

INDICADOR	Número MICROEMPRESAS		
	Número	%	
MEDIOS IMPRESOS	Pancarta(s)	4	33%
	Afiches	5	42%
	Banner (1.5x1.3)	5	42%
	Banner (1.3x1.5)	5	42%
	Banner (más de 1.5)	3	25%
	Tarjetas de presentación	11	92%
	Gigantografía (s)	0	0%
	Trípticos	5	42%
MARKETING RELACIONAL	Folletos	4	33%
	Diseño para periódico	2	17%
	Participación en eventos feriales	11	92%
	Contactos comerciales con otras ciudades	5	42%
MEDIO VIRTUAL	Página web	0	0%
	Cuenta en Facebook	5	42%
	Cuenta en What'sUp	1	8%
PROMOCION	Cuenta en Twitter	1	8%
	Punto de venta permanente todo el año	7	58%
MEDIO AUDIO-VISUAL	Auspicio de algún evento	4	33%
	Spot de Tv.	2	17%
	Spot para radio	2	17%



## DISCUSIÓN

Como reflejan los datos anteriormente presentados, a nivel estratégico la debilidad principal del rubro es la falta de un programa de Marketing que permita a partir de las necesidades del mercado, establecer objetivos y metas tanto a corto como a largo plazo. Esta actitud corto placista, basada en "a pedido" ha también repercutido en la inexistencia de estudios de mercado que permitan identificar segmentos meta y sus necesidades con las que la oferta del rubro pueda ser más pertinente. Como bien señalan Martín y Cabrera (2007), Malhotra (2010) la investigación de mercado es una herramienta primordial para la toma de decisiones del mercadólogo, por lo que su aplicación resulta de mucha importancia para el rubro chocolatero.

En el estudio que efectúa Garduño (2007) el enfoque de marketing asumido por las empresas determina el 80% de éxito de una organización, es decir la vigilancia del entorno, de la competencia, la atención a los clientes la consideración al cliente interno que son empleados. Ninguno de estos aspectos está plenamente considerado en las prácticas organizativas de las microempresas, aunque éstas las consideren como aspectos importantes.

Asimismo el marketing operativo se encuentra debilitado en varios de sus componentes. El producto es altamente valorado cuando es reconocido como artesanal, sin embargo, estas cualidades son completamente difundidas en el envase. Los artesanos trabajan únicamente a pedido y esperan el evento ferial de mayo (por el 25 de mayo) para poder efectuar sus estrategias de promoción y concretar ventas esporádicas.

## ANÁLISIS DEL BENCHMARKING COMPETITIVO DENTRO DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS PRODUCTORES DE CHUQUISACA (ASARPROCH) LA PLATA

Ing. Romina Daza Ramos  
Ing. Ximena Alejandra Canedo Ávila

Las empresas enfrentan hoy el reto de mejorar su nivel competitivo a través de la calidad de sus servicios y productos. La globalización, y las nuevas fuerzas de cambio en los mercados están llevando a las empresas a investigar nuevas opciones para prestar mejores servicios y reestructurar la organización. Gracias a la búsqueda continua de mejoras, tanto en los procesos industriales como en los comerciales, se logran identificar herramientas de aplicación que permiten obtener resultados positivos para las empresas. Tal es el caso del Benchmarking que nació a partir de la necesidad de saber cómo se están desempeñando otras empresas para tener información que sirva para mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad. El Benchmarking tiene diversas categorías, siendo una de ellas la correspondiente al "Benchmarking Competitivo"; categoría que fue aplicada en la Asociación de Artesanos Productores del departamento de Chuquisaca.



Con el Benchmarking en mente como instrumento de búsqueda constante de nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor, se planteó el siguiente problema de investigación: ¿Un modelo de Benchmarking Competitivo permitirá a la Asociación de Artesanos Productores de Chuquisaca (ASARPROCH) mejorar sus operaciones e identificar las herramientas y prácticas que le posibilite superar a su competencia en el mercado local y nacional?

La investigación se enfocó en evaluar el impacto de los factores externos e internos del sector, que generaran implicaciones positivas y negativas sobre su desenvolvimiento.

Del análisis se pudo establecer que la intensidad de la rivalidad de los miembros se intensifica significativamente debido a que los clientes no tienen la menor dificultad de cambiar los productos de un artesano por otro. Se identifica adicionalmente que el número de competidores actuales han alcanzado una uniformidad en cuanto a tamaño y capacidad. Finalmente, existen artesanos que han logrado consolidar su marca en los diferentes segmentos de mercado y cuyo producto es apreciado y distinguido entre los demás. (Artesanía Indígena Originaria-Jaliqua, Tarabuco).

Por otro lado, se identificó la amenaza de ingreso al mercado de potenciales competidores, debido principalmente a que los miembros del sector no han

logrado consolidar la preferencia y la lealtad de los clientes hacia las marcas existentes, dando lugar a la inexistencia de barreras de entrada para estos, que provienen de diferentes departamentos del país principalmente de La Paz.

Además, la facilidad de acceso a productos sustitutos y a precios competitivos se convierte en una alta amenaza para el trabajo artesanal del sector que pretende entregar valor agregado en su producto final. Los clientes pueden sustituir los productos del sector al comparar rendimiento y precio, con productos manufacturados a gran escala de procedencia extranjera que compiten con bajos precios absorbiendo a aquellos clientes sensibles a esta variable.

Una vez realizado el análisis del nivel competitivo en el sector artesanal, se logró identificar factores clave de éxito para la futura construcción de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Relacionados con la tecnología, se detectaron en el sector la capacidad de innovación en el proceso de producción y en los productos. Relacionados con la fabricación se tienen la calidad imprimida en este proceso y la alta productividad de la mano de obra. Finalmente en relación con las habilidades, se determinó que los artesanos del sector proyectan un talento superior y experiencia en diseño.

Con el fin de analizar las actuales condiciones de la Asociación de Artesanos Productores de Chuquisaca se aplicó técnicas de recolección de datos como la encuesta y entrevistas directas que permitieron la identificación de fortalezas y debilidades con el objetivo final de plantear una ventaja competitiva mediante un desempeño superior.

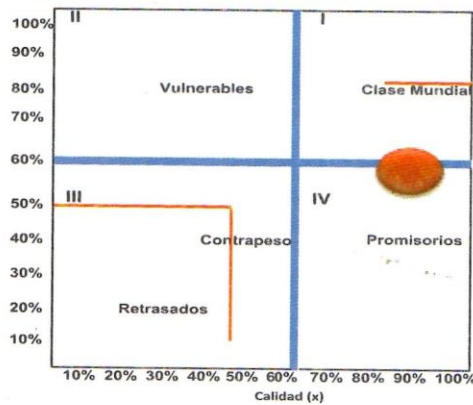
Entre las fortalezas detectadas se tienen: la cooperación e integración consolidada entre los miembros de la asociación, la alta calidad de los productos ofertados con valor agregado por su elaboración a mano, la ampliación de la cadena de consumidores (B2B-artesano vs. artesano), las relaciones establecidas con un nuevo segmento de mercado, conformado por la demanda empresarial y el proyecto de fomento a la actividad artesanal del departamento. Las debilidades se resumen en: la escasa capacitación a los artesanos en técnicas de merchandising para exponer en forma adecuada sus productos en ferias nacionales, la ausencia de un espacio físico para la distribución continua de los productos (Centro Artesanal) y principalmente la imagen inferior de marca respecto a productos sustitutos directos e indirectos.

Por otro lado, las oportunidades se concretan en un crecimiento potencial hacia otros segmentos de mercado. Las amenazas parten de la intensa competencia que representan artesanías originarias que han logrado un excelente posicionamiento en la mente de los consumidores locales, nacionales e internacionales como los de Jalqua-Tarabuco y la ausencia de coordinación entre las direcciones de desarrollo productivo de la Alcaldía y Gobernación.

De este análisis derivó la identificación de la ventaja competitiva del sector, que se concreta en "Calidad de fabricación e innovación de productos", alrededor de la cual se plantean las siguientes estrategias. Estrategias ofensivas para fomentar el suministro de productos entre los artesanos de la asociación, motivar el acercamiento hacia nuevos segmentos con demanda empresarial representativa y la consolidación de marca registrada de cada uno de los miembros de la asociación de artesanos. Estrategias defensivas para estimular la planificación de ferias fijas a lo largo del año alcanzando su consolidación en el tiempo y reconocimiento por el mercado. Estrategias de orientación para crear programas de capacitación en técnicas de merchandising para los asociados y consolidar un sistema de información de mercado de fácil acceso que permita planificar la producción.

Estrategia de supervivencia concretar actividades coordinadas simultáneamente entre direcciones de desarrollo productivo de la instituciones públicas y la creación de un programa de capacitación para los artesanos que les permita mejorar su estructura comercial.

La última etapa de la investigación consistió en proponer un modelo de comparación para el uso efectivo del Benchmarking competitivo, se tomó en cuenta indicadores previamente evaluados como ser: Productividad/Innovación, Calidad y Tiempo. Indicadores que permitieron plantear el siguiente mapa que se describe a continuación:



Para realizar el Benchmarking competitivo dentro del sector de Artesanos Productores, se procedió a dividir a la Asociación en diferentes áreas de evaluación y analizar los indicadores de gestión que se relacionan con ellas. La selección de las áreas se realizó mediante los diversos indicadores de competitividad; cada área fue evaluada por diferentes indicadores y se determinó cómo estos indicadores participan en el desarrollo y trabajo. Se tiene dos tipos de indicadores: a) los que representan la Productividad (y), y b) los indicadores relativos a la calidad (x) de los productos realizados por los Artesanos Productores. La empresa de clase mundial es aquella que en su calificación, tanto de herramientas como desempeño, obtiene porcentajes mayores al 80%. Esto significa que tiene una excelencia operacional y presenta condiciones muy favorables para competir en mercados internacionales. La empresa promisorio es aquella que presenta una calificación de entre 60% y 80% en calidad y un 50% y 60%, por debajo de lo mínimo deseado. Estas cifras indican que la Asociación está trabajando e implementando técnicas de mejoramiento.

En este caso los resultados de desempeño todavía no son los más satisfactorios, o aún no los han empezado a evaluar profundamente.

Sin embargo, la Asociación de Artesanos Productores (ASARPROCH La Plata), tienen un futuro promisorio si continúan con sus programas de mejora. Los Artesanos Productores rezagadas, o retardadas, son aquellas cuya calificación se encuentra por debajo del 50% en ambos ítems de evaluación. Este tipo de sector es el que mayor trabajo debe invertir para cambiar su tendencia, enfocarse en mejorar y aplicar sistemas de medición de sus procesos productivos. Los Productores llamados de contrapeso son aquellos que presentan entre 50% y 60% de calificación, o quizás menores al mínimo deseado, tanto en calidad como en productividad/innovación. Este tipo de Artesanos han aplicado algo de técnicas de mejoramiento; pero, al igual que las rezagadas, deben realizar mucho trabajo para cambiar y mejorar sus procesos productivos y administrativos. Los Artesanos Productores vulnerables son aquellas que tienen una calificación entre 50% y 60% para la aplicación de calidad, evaluación, que está por debajo del mínimo aceptable. También presentan una calificación entre 60% y 80% para la productividad/innovación. En estos casos, el tema que preocupa es que no hayan implementado bien las técnicas de mejoramiento de procesos que los procedimientos de Artesanos Productores requiere.

Por los resultados obtenidos mediante las técnicas utilizadas tanto para información cualitativa como cuantitativa, se puede observar que la Asociación de Artesanos Productores "La Plata", se encuentra dentro del sector "Promisorio" pero que necesita de mayor incentivo para poder tener mayor fuerza en su nombre de marca.

De esta manera se alcanzó el objetivo general y los específicos de la investigación "Análisis del Benchmarking competitivo dentro de la Asociación de Artesanos Productores de Chuquisaca (ASARPROCH) La Plata", concluyendo que tanto los socios como clientes no serán ajenos a un proceso sistemático de Benchmarking que realice comparaciones continuas de la eficiencia de la asociación en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellos artesanos y organizaciones que representan la excelencia.

Se logró recoger una gran información al realizar comparaciones cruzadas entre los participantes y de cada uno de estos conocer las mejores prácticas para ver donde identificaron dónde están las diferencias.

El Benchmarking con el modelo planteado pretendió promover el trabajo en equipo de la Asociación de Artesanos Productores "La Plata", lo que hace más llevadera la implantación de las medidas a adoptar y mejorar el rendimiento de las personas que componen los equipos de trabajo.

En definitiva, los resultados y beneficios que la Asociación "La Plata" puede encontrar en la investigación son los siguientes:

- Las oportunidades de innovación a través del descubrimiento de nuevas tecnologías, ya aplicadas en su propio sector u otros diferentes.
- La identificación de aquellos procesos en los que existen diferencias significativas respecto al "mejor de la clase", utilizándolo como estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejoras producidas.
- Conocer la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.
- Conocer las nuevas tendencias y direcciones estratégicas y, en función de éstas, gestionar adecuadamente el cambio.



## CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE LAS MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DE ROPA DEPORTIVA EN LA CIUDAD DE SUCRE: UNA CONTRIBUCIÓN AL PROCESO DE INNOVACIÓN MICROEMPRESARIAL

Ing. Skarley D. Mújica Ortiz  
Univ. Rubely Rosso Durán

### INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha consolidado el interés de las sociedades y particularmente de empresas, a dirigir sus esfuerzos organizacionales en una economía fundada en el conocimiento. La escasez continua de recursos tangibles a motivado a las organizaciones a interesarse en otras fuentes de competitividad, donde la innovación se ha convertido en la actividad más dominante y cuyas fuentes se hacen cada vez más difusas (Paul y Foray, 2002:14) y complejas.

Desde la aparición del artículo fundador del concepto de capacidad de absorción por Cohen et Levinthal en 1990, muchos han sido los trabajos de investigación interesados en su estudio, ampliando su campo de acción a alianzas estratégicas, aprendizaje organizacional, innovación, transferencia de conocimiento, etc. En un contexto local, se tiene el trabajo de Mita et al (2009:38) quienes interesándose por la innovación de las empresas locales y su vinculación con la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, citan a la capacidad de absorción como a aquellas actitudes y aptitudes determinantes para la innovación.

Salvo este estudio, pocos son los trabajos que se refieran concretamente al concepto de capacidad de absorción y que los contextualicen a la realidad empresarial de la ciudad de Sucre.

Sánchez et al (2000:192) señalan que la competitividad es un fenómeno que no sólo depende de los precios, los costes y los tipos de cambio, sino que tiene mucho que ver con la capacidad de la economía para innovar.

Así, entendida la innovación como fuente de la competitividad empresarial, ésta no puede ser representada, ni simbolizada o resumida por un simple "proceso" mecánico y lineal incluso prolongado a la noción de sistema (Noailles 2011:15). Además de ser influenciada por diferentes factores internos y externos a la empresa requiere que ésta comprenda y adquiera habilidades previas, es decir que desarrolle una capacidad de absorción, y que ésta se instale en la organización (Cohen y Levinthal, 1990).

La verificación de la existencia de una capacidad de absorción por parte de los microempresarios de ropa deportiva de la ciudad de Sucre, proporcionaría información pertinente para comprender mejor el proceso y limitaciones para la innovación en el rubro y posteriormente para el resto del sector empresarial de la ciudad de Sucre.

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

¿Las prácticas innovadoras de las micro-empresas manufactureras de ropa deportiva de la ciudad de Sucre dependen de su capacidad de absorción?

### OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación existente entre la capacidad de absorción de las microempresas manufactureras de ropa deportiva de la ciudad de Sucre y la introducción y/o ejecución de prácticas innovadoras.

### HIPÓTESIS

Las prácticas de innovación de las empresas manufactureras de ropa deportiva de la ciudad de Sucre dependen de su capacidad de absorción.

### OPERATIVIZACIÓN DE HIPÓTESIS

VARIABLES	INDICADORES DE MEDICIÓN DE VARIABLES	ITEMS MEDICIÓN DE INDICADORES
Capacidad de absorción	· Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en I+D en función al número de tecnologías</li> <li>- Inversión en tecnología para el desarrollo de nuevos productos</li> <li>- Mantenimiento de una unidad o tenencia de una persona altamente responsable para el desarrollo de nuevos productos</li> </ul>
	· Asimilación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para obtener información de proveedores e instituciones locales sobre nuevas técnicas y materiales</li> <li>- Habilidad para obtener información de clientes</li> <li>- Habilidad para obtener las tecnologías introducidas por la competencia</li> <li>- Habilidad para imitar las innovaciones en productos introducidos por los competidores</li> <li>- Tener registros de diseño, marca, y/o propiedad industrial</li> </ul>
	· Transformación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de formación</li> <li>- Contratación de capacitadores externos</li> <li>- Adquirir publicaciones recientes de ropa o modelos de ropa deportiva</li> </ul>
Prácticas de Innovación	· Explotación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de mejora de procesos de producción de ropa deportiva</li> <li>- Capacidad de diseñar cambios en la producción</li> <li>- Capacidad de mejora en calidad del producto</li> <li>- Capacidad de adaptar el producto a nuevas necesidades</li> <li>- Diseñar nuevos productos</li> </ul>

## METODOLOGÍA

- **Tipo de Investigación:** Exploratorio-descriptivo y correlacional.
- **Métodos utilizados:** Deductivo para el análisis de datos secundarios pertinentes a la investigación e Inductivo, para la presentación de resultados y generalización de los mismos. Para la sistematización de la información se usó técnicas estadísticas descriptivas (Media aritmética y desviación típica), y el coeficiente de correlación de Pearson.
- **Instrumentos de recolección de información:** Entrevistas a profundidad con microempresarios clave del rubro de la ropa deportiva. Se entrevistó a propietarios de empresas con mucha experiencia en el mercado como Máximo Torrez de Joelt, Aminda Romay de Golty y Carlos Villar de Jireh que está a la cabeza de una nueva asociación denominada Ametech. Así mismo se aplicaron encuestas para el análisis de indicadores relevantes referidos a la capacidad de absorción a nueve microempresas que confeccionan ropa deportiva.

## RESULTADOS OBTENIDOS

Características de microempresas de ropa deportiva<sup>1</sup>

INDICADOR	VALOR	PORCENTAJE
Experiencia en el mercado	-5 o menos	22,22%
	-De 6 a 10	33,33%
	-De 16 a más	44,45%
Estructura de mano de obra	-Familiar	33,33%
	-Formal	66,67%
Número de empleados	-De 1 a 2	66,67%
	-De 3 a 5	33,33%
Tenencia de Instalación	-Propia	33,33%
	-Alquilada	66,67%
Tipo de Empresa	-Familiar	55,56%
	-Unipersonal	44,44%
	-Menor a 1000	2,22%
Inversión	-Entre 1001 y 2000	11,11%
	-Más de 2000	66,67%
	-Bachiller	44,45%
Grado de instrucción del propietario	-Universitario	11,11%
	-Técnico Superior	33,33%
	-Post grado	11,11%
Asociación a la que pertenece	-Ninguna	33,33%
	-Ametech	11,11%
	-Gaiuco	11,11%
	-Federación de empresarios privados	44,45%

<sup>1</sup> Cabe señalar que se consideraron únicamente a microempresas del rubro de confección de ropa deportiva, según lista de patentes del Gobierno Autónomo Municipal de la ciudad de Sucre

A continuación se presentan los diferentes ítems utilizados para medir la capacidad de absorción, propuestos por la bibliografía, para su análisis se utilizaron indicadores descriptivos como la moda y media aritmética medidas a través de una escala Lickert con valores del 1 al 7, según propone Brucklart (2010), los menores puntajes representan la no

existencia, no aplicación de la afirmación por parte del microempresario:

## Estadígrafos descriptivos de las dimensiones de la capacidad de absorción

DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DE AB	ÍTEMES DE MEDICIÓN	MEDIA (X)	MODA (Mo)	DESVIACIÓN TÍPICA (s)	TOTAL EMPRESAS
Adquisición	Inversión en I+D en función al número de tecnologías.	5,5	6	1,81046	9
	Inversión en tecnología para el desarrollo de nuevos productos	5,1	6	2,14735	9
	Mantenimiento de una unidad o tenencia de una persona altamente responsable para el desarrollo de nuevos productos	4,7	6	2,23607	9
Asimilación	Habilidad para obtener información de proveedores e instituciones locales sobre nuevas técnicas y materiales	4,57	6	1,74	9
	Habilidad para obtener información de clientes	5,1	6	1,26930	9
	Habilidad para obtener las tecnologías introducidas por la competencia	4,33	6	1,73205	9
Transformación	Habilidad para imitar las innovaciones en productos introducidos por los competidores	6,1	6	0,60093	9
	Tener registros de diseño, marca, y/o propiedad industrial	3,6	4	1,5890	9
	Cursos de formación	5,56	6	1,81046	9
	Contratación de capacitadores externos	4,4	5	1,76383	9
	Adquirir publicaciones recientes de ropa o modelos de ropa deportiva	5,9	6	0,78174	9
	Capacidad de mejora de procesos de producción de ropa deportiva	5,8	6	1,20185	9
Explotación	Capacidad de diseñar cambios en la producción	4,8	4	1,71594	9
	Capacidad de mejora en calidad del producto	5,7	6	1,58114	9
	Capacidad de adaptar el producto a nuevas necesidades	6	6	1,11803	9
	Diseñar nuevos productos	4,2	6	1,66667	9

## Correlación de dimensiones de la Capacidad de absorción y prácticas innovadoras

ADQUISICION	R Pearson	EXPLORACION (Prácticas de Innovación)
Cuento con inversiones en las últimas tecnologías para confección de ropa deportiva existentes en el mercado (X=5,5/7)	0,638 →	Mi empresa mejora continuamente sus procesos productivos (X=5,8/7)
	0,815 →	Mi empresa tiene capacidad para mejorar la calidad de productos elaborados (X=5,7/7)
	0,720 →	Mi empresa adapta el producto a nuevas necesidades propuestas por clientes (X=6/7)
Cuento con inversiones para desarrollar nuevos productos (X=5,1/7)	0,883 →	Mi empresa mejora continuamente sus procesos productivos (X=5,8/7)
	0,785 →	Mi empresa tiene capacidad para mejorar la calidad de productos elaborados (X=5,7/7)
	0,746 →	Mi empresa adapta el producto a nuevas necesidades propuestas por clientes (X=6/7)
ASIMILACION		
Tengo habilidad para obtener información de mis proveedores sobre nuevas técnicas de confección de ropa deportiva	0,425 →	Mi empresa mejora continuamente sus procesos productivos (X=5,8/7)
	0,530 →	Mi empresa tiene capacidad para mejorar la calidad de productos elaborados (X=5,7/7)
	0,171 →	Mi empresa adapta el producto a nuevas necesidades propuestas por clientes (X=6/7)
Tengo habilidad para obtener información de mis clientes	0,764 →	Mi empresa mejora continuamente sus procesos productivos (X=5,8/7)
	0,721 →	Mi empresa tiene capacidad para mejorar la calidad de productos elaborados (X=5,7/7)
	0,717 →	Mi empresa adapta el producto a nuevas necesidades propuestas por clientes (X=6/7)



ASIMILACIÓN	R Pearson	EXPLORACIÓN (Prácticas de Innovación)
Tengo habilidad para imitar nuevos productos de la competencia	0,385	Mi empresa mejora continuamente sus procesos productivos (X=5,8/7)
	0,702	Mi empresa tiene capacidad para mejorar la calidad de productos elaborados (X=5,7/7)
	0,620	Mi empresa adapta el producto a nuevas necesidades propuestas por clientes (X=6/7)
TRANSFORMACIÓN		
Mi empresa asiste a cursos de formación del rubro y pone en práctica lo que ha aprendido (X=5,56/7)	0,868	Mi empresa mejora continuamente sus procesos productivos (X=5,8/7)
	0,859	Mi empresa tiene capacidad para mejorar la calidad de productos elaborados (X=5,7/7)
	0,535	Mi empresa adapta el producto a nuevas necesidades propuestas por clientes (X=6/7)
Mi empresa adquiere constantemente publicaciones recientes de ropa deportiva (X=5,9/7)	0,503	Mi empresa mejora continuamente sus procesos productivos (X=5,8/7)
	0,674	Mi empresa tiene capacidad para mejorar la calidad de productos elaborados (X=5,7/7)
	0,238	Mi empresa adapta el producto a nuevas necesidades propuestas por clientes (X=6/7)

Nota: r = Coeficiente de correlación => 0,5 de moderadamente a perfectamente positiva

## CONCLUSIONES

Cohen et Levinthal (1990), los autores fundadores, afirman que la innovación es un proceso de aprendizaje organizacional a través del tiempo. En ese sentido, cabe mencionar las siguientes consideraciones obtenidas en el presente estudio:

- **De la dimensión adquisición**, las empresas tienen habilidad para "identificar", "valorar" y "adquirir" conocimiento externo. Este conocimiento se evidencia a través de la adquisición de nuevas tecnologías. Se puede evidenciar que el contar con nuevas tecnologías e inversiones en ellas guardan relación directa ( $r > 0,5$ ) con las prácticas innovadoras de las microempresas manufactureras. Estas inversiones se encuentran principalmente presentes en materia prima y activos como máquinas de bordado y costura. Aunque la tecnología no sea la última del mercado (debido a los precios altos fuera del alcance de la economía de los microempresarios) les sirve para proporcionar un producto de calidad y responder a las necesidades de sus clientes. Por largo tiempo ésta ha sido la base sobre la cual se ha medido la innovación empresarial (Godin, 2004)
- **De la dimensión asimilación**, las microempresas tienen capacidad para "interpretar", "comprender" información de fuentes externas. En ese sentido, las prácticas innovadoras no parecen depender de la información y relación con proveedores, los mismos que se encuentran claramente identificados en Cochabamba y Santa Cruz y que tienen gran poder de negociación puesto que son pocos, están bien organizados y de ellos dependen todos los microempresarios de la ciudad de Sucre. La creación de valor, según señala Porter (2004) se ve limitado debido a que la oferta de productos depende de la calidad y

precios de los insumos ofertados por estos proveedores.

Sin embargo, la creación de productos nuevos considerados a partir de la concepción del diseño no depende de proveedores obteniéndose por ello un coeficiente de correlación por debajo de 0,5. ¿De quién entonces obtiene información el productor? Tal y como muestra el coeficiente de correlación, en el que todos los ítems obtuvieron una correlación superior a 0,5, es de los clientes ( $r=0,7$ ), los nuevos modelos aportados por los clientes son los insumos de los cuales se sirven los microempresarios para "adaptar" sus procesos y "generar" un "nuevo producto", la competencia también es otra fuente de información ( $r=0,7$ ), aunque no parece existir un vínculo de trabajo conjunto a favor del rubro según señalan las entrevistas a expertos, los nuevos materiales, maquinarias, tecnologías y modelos, circulan fácilmente en el rubro y el microempresario puede enterarse fácilmente de las "nuevas tendencias en ropa deportiva", así como la consulta a páginas web de empresas nacionales e internacionales. Según señala Nonaka (1994), opera así un proceso de internalización del conocimiento que capitaliza las capacidades y habilidades innovadoras del microempresario.

- **De la Dimensión transformación**, los microempresarios tienen la capacidad para desarrollar y refinar las rutinas internas que facilitan la transferencia y la combinación de conocimiento previo y del nuevo conocimiento adquirido y asimilado. En base a sus conocimientos de costura y la capitalización de estos conocimientos a través de cursos de formación externos, el microempresario tiene prácticas de innovación referidas a la mejora sus procesos de producción y la calidad de sus productos. Como bien señala el propietario de Joel's, "una vez que se tiene la base sobre eso, todo se puede hacer". Estamos pues, frente al escenario de la aplicación de conocimientos obtenidos de fuente externa que incrementen la capacidad de innovación del microempresario, una vez más: el cliente.

## PROPUESTA DEL MODELO DEL COACHING EMPRESARIAL DENTRO DEL SECTOR DE MARROQUINERÍA Y CALZADO PARA CONSOLIDAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA CIUDAD DE SUCRE

Ing. Romina Daza Ramos  
Univ. Soraya Viviana Chavarria Bellido  
Univ. Gabriela Ayala Condori

La importancia de conocer e implementar nuevos procesos dentro de las empresas en la ciudad de Sucre, específicamente dentro del rubro manufacturero del cuero: Marroquinería y Calzado en el que el pilar fundamental de existencia es la Mano de Obra y único generador de competitividad empresarial, el presente artículo propone estrategias y tácticas de cambios para transportar las empresas de un punto a otro en busca de su fortalecimiento por medio de la mejora de los clientes internos y quien los dirige.

Coaching Empresarial: "Conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados, la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial." (Dr. Michel Henric-Coll et al 2010).

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a gran cantidad de preocupaciones y retos para superar los cambios generados por la globalización. Dentro de estas preocupaciones se encuentra la necesidad de diseñar e implementar estrategias, mejora de procesos que conlleven a obtener una mayor competitividad en el mercado meta.

La importancia del Recurso Humano conlleva a una evaluación del ambiente interno que las empresas brindan de manera tangible e intangible como la cultura organizacional, la motivación, las capacitaciones, las herramientas de labor, desarrollo de la iniciativa, entre otros, que llegan a cambiar la perspectiva del trabajo como obligación para

<b>VENTAJA COMPETITIVA:</b> Estrategia de Diferenciación y Punto de Enfoque	<b>OPORTUNIDADES:</b> 1. Incremento de Mano de Obra informal. 2. Existencia excesiva de tiendas de ropa usada. 3. Escasez de Mano de Obra calificada para el rubro. 4. Débil barrera arancelaria para la protección de productos manufactureros de cuero.	<b>AMENAZAS:</b> 1. Incremento de Mano de Obra informal. 2. Existencia excesiva de tiendas de ropa usada. 3. Escasez de Mano de Obra calificada para el rubro. 4. Débil barrera arancelaria para la protección de productos manufactureros de cuero.
<b>FORTALEZAS</b> 1. Existencia de "Curva de la Experiencia", por años en el mercado. 2. Empresas con poca experiencia en el mercado implementan a su producto "La Innovación". 3. Especialización de Mano de Obra en el proceso de producción.	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS:</b> 1. Consolidación de la estrategia de diferenciación mediante implementación de maquinarias y tecnología elevando la producción y la calidad de la misma mediante su curva de la experiencia alcanzando la competitividad de un producto de exportación. (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:</b> 1. Capacitaciones a trabajadores junior en el rubro brindado inicialmente por los propietarios. (F5, A3). 2. La especialización de Mano de Obra junto al conocimiento del rubro deberá favorecer el nivel de atractivo del empleo bajo posturas legales de las mismas. (F1, F3, A1, A2, A4).
<b>DEBILIDADES:</b> 1. Altos costos y dificultad para identificar mercados a nivel nacional y de exportación. 2. Bajo capital accionario por ser empresas familiares o unipersonales. 3. Infraestructura insuficiente e inadecuada a nivel general. 4. estilo de liderazgo Autoritario. 5. Poca capacitación a empleados 6. Baja atención a Incentivos motivacionales para los operarios. 7. Falta de Información disponible del mercado para toma de decisiones de producción.	<b>ESTRATEGIAS DE ORIENTACION:</b> 1. Obtención de tecnología como costos de producción y no cargas financieras impulsara a escalas de producción elevadas, mejor capital accionario y alianzas o afiliaciones (O1, D2, D7). 2. Crecimiento de las empresas reflejado en ampliación de la visión empresarial. (O3, D1, D3). 3. Principal atención y mejora de los clientes internos para convertirlo en el generador de competitividad (O2, D4, D5, D6).	<b>ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA:</b> 1. Mantener la mano de obra captada realizando adaptaciones de bajo costo respecto a condiciones, incentivos, capacitaciones, participación en el ámbito laboral. (A1, A3, D3, D4, D5, D6). 2. Mayor información de acceso a nuevos mercados para una mejor comercialización y buscar punto de comparación con la competencia ilegal. (A2, A4, D1, D2, D7).

convertirlo en una fuente de entrenamiento y de mejora del individuo de forma integral, el Coaching Empresarial es el proceso moderno de enseñanza buscado para la mejora de factores anteriormente mencionados.

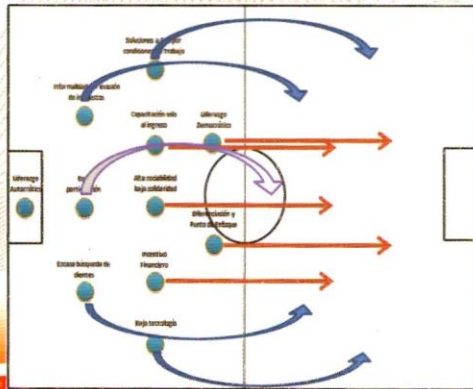
Rompiendo con esquemas y mitos de incentivos financieros y un liderazgo autocrático, bien dijo Sterling Livingston:

“La diferencia entre empleados con rendimiento bueno y malo no está en cuanto les pagan sino en cómo son tratados. Todos los directivos pueden aprender a tratar a sus empleados de maneras que alcancen expectativas mutuas de rendimiento máximo. Los directivos más eficaces siempre lo hacen”.

En la ciudad de Sucre se tiene un total de 13 empresas o talleres que realizan productos finales en cuero, como, bolsos, billeteras, monederos, cinturones (marroquinería) y la realización de calzados a pedido. Como resultado de la investigación, se plasma a continuación un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades entorno a la ventaja competitiva construida:

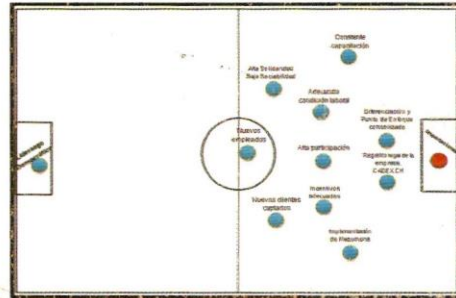
En base la determinación de los factores internos, se aprovechara la dinamicidad del tema ya que coach proviene del termino entrenador, tomando como modelo las jugadas de un partido de fútbol. Considerando que por el análisis realizado pondremos a los factores internos de las empresas que tienen en común en una jugada de postura Defensiva, mostrando después que las mejoras con la implementación del proceso de Coaching Empresarial al podrá llevarlas a una jugada Ofensiva.

Postura actual de las Empresas de Marroquinería y Calzado jugada Defensiva.



Mediante técnicas y herramientas implementadas en el proceso de coaching se buscara mover de un punto a otro en una posición de jugada ofensiva de las empresas de Marroquinería y Calzado.

Pasos alcanzados por mutuo acuerdo entre el Coach (entrenador) y el Coachee (entrenado).



Es menester indicar que la aplicación del modelo no solo brinda beneficios al sector sino también es modificable a la situación de otras empresas dentro del rubro manufacturero que seguramente compartirán factores en común.



## ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS (SOCIEDAD DE AFECTADOS)

MSc. Ing. Skarley Mujica Ortiz  
MSc. Ing. Erick Mita Arancibia

### INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social está en plena efervescencia, dentro del más amplio movimiento de la promoción del desarrollo sostenible (o sustentable) [...] sin embargo, aunque emergente del concepto de Responsabilidad Social, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se aleja para siempre de la responsabilidad Social empresarial, en cuanto tiene que encargarse de impactos que las empresas desconocen por completo: además de los impactos de tipo organizacionales (laboral, ambiental) y sociales la RSU se interesa por los impactos de tipo académico que nos conducen a la solución de problemas de orden pedagógicos y epistemológicos que las organizaciones del sector productivo jamás contemplarán (Vallaey F, 2007)

A continuación se presenta un breve resumen de la percepción de las partes afectadas (stakeholders)- limitadas por razones de tiempo- a docentes, estudiantes y titulados gestión 2012, acerca de la Responsabilidad Social Universitaria encaminada por la Universidad de San Francisco Xavier, medidos a través de indicadores propuestos por el autor Vallaey (2007).

### PRINCIPALES RESULTADOS

#### GESTIÓN ÉTICA DE VIDA INSTITUCIONAL Y FORMACION ACADEMICA (EN %) SEGMENTO DOCENTE

DESEMPEÑO ECONOMICO Y REMUNERACION	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
Mi universidad tiene un ambiente laboral favorable al proceso de enseñanza-aprendizaje	14	51	21	13	1	100%
Los niveles de remuneración docente vigentes en la USFX son correctos	2	26	34	35	3	100%
Existen donaciones solidarias de tipo económico y otras hechas por la USFXCH a organizaciones necesitadas	4	16	58	18	4	100%
ADOPCION DE PRINCIPIOS ETICOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
Los valores de la universidad existen de manera informal, estando poco incorporados a los procesos de trabajo	16	40	33	8	3	100%
Los valores de la universidad están documentados y diseminados, pero no hay nexo entre la formación curricular y estos valores	5	43	38	19	4	100%
El código de ética de la universidad prevé la participación de los miembros de la comunidad universitaria	11	40	34	12	3	100%
BUENAS PRACTICAS LABORALES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
La USFXCH posee políticas de selección y evaluación personal docente propias conocidas por las partes involucradas, basadas en la normativa laboral vigente y búsqueda de la calidad de la enseñanza	17	47	27	7	2	100%
La USFX facilita escenarios de debate entre sus empleados que favorezcan el funcionamiento de la institución	15	40	24	19	2	100%
Existe coordinación entre el estamento docente y administrativo	13	35	38	11	3	100%
Existe coordinación entre el estamento docente y autoridades de la facultad	14	43	34	8	1	100%
Existe coordinación entre el estamento docente y autoridades superiores de la Universidad	8	52	23	15	2	100%
GESTION PARTICIPATIVA Y DEMOCRATICA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
¿Conozco los estatutos vigentes en la USFX	30	36	17	14	3	100%
Conozco cómo hacer efectiva mi participación en los mecanismos de elección de autoridades	29	41	26	2	2	100%
Existen mecanismos para la propuesta de sugerencias favorables al funcionamiento de la institución	11	41	40	6	2	100%
Existe una política para no segregar el acceso a la formación académica a grupos poco representados (población indígena, minoría racial, etc.)	8	34	42	5	11	100%
Existe una política explícita para la búsqueda de equidad de género	5	36	45	8	6	100%

CAPACITACION DEL PERSONAL	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
La universidad promueve actividades de entrenamiento específico, focalizadas en el desempeño de tareas determinadas para el personal docente	8	37	42	8	5	100%
Mantiene actividades sistemáticas de desempeño y capacitación buscando el perfeccionamiento continuo de su personal (adm. y docente) y considerando su aplicabilidad actual	8	34	38	13	7	100%
Se promueve la capacitación continua y se ofrecen becas a docentes o análogos para la adquisición de conocimientos	12	35	36	11	6	100%
MARKETING RESPONSABLE	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
La USFX tiene una política formal de comunicación alienada con sus valores y principios	12	33	48	6	1	100%
La USFX organiza campañas para promover ciertos temas de responsabilidad social de utilidad pública	8	42	35	12	3	100%
La USFX busca estimular la comunicación con ciertos públicos especializados (Empresas, administración pública, colegios, etc.)	7	54	31	7	1	100%
FORMACION ACADEMICA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN MI FACULTAD:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
Se gestiona varios proyectos o programas en los cuales participan docentes y alumnos de la facultad	12	43	36	7	5	100%
El equipo pedagógico de profesores se reúne periódicamente	23	39	17	16	4	100%
Se actualizan mallas curriculares periódicamente en función a la pertinencia social exigida por la comunidad	22	29	26	17	6	100%

**INVESTIGACION SOCIALMENTE UTIL Y GESTION DEL CONOCIMIENTO  
(EXPRESADO EN %)- SEGMENTO DOCENTE RESPONSABLES DE UNIDADES DE INVESTIGACION**

MODO DE PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
La universidad cuenta con líneas de acción orientadas a la solución de problemas de la agenda del desarrollo humano	16,1	35,5	32,3	16,1	16,1	100%
Los temas a investigar son definidos en consulta con los intereses de los grupos involucrados	6,5	22,6	48,4	6,5	16,1	100%
Los proyectos de investigación multidimensional se abren a la participación de distintos departamentos de la universidad	12,9	48,4	22,6	16,1	0	100%
Existe sensibilidad intercultural en el diálogo de los investigadores con la comunidad para la definición y seguimiento del proceso de investigación	12,9	45,2	25,8	12,9	3,2	100%
TRANSDISCIPLINARIDAD E INVESTIGACIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
Los problemas interdisciplinarios son investigados de manera interdisciplinaria	6,5	35,5	25,8	29,0	3,2	100%
Los equipos interdisciplinarios de investigación tienen una estructura social incorporando a su proceso a actores no universitarios	6,5	25,8	45,2	22,6	0	100%
En la universidad existen dispositivos de capacitación interdisciplinarios para docentes e investigadores	22,6	22,6	45,2	16,1	3,2	100%
En la universidad existen medios para compartir información sobre proyectos en desarrollo, entre disciplinas, investigadores, autoridades y comunidad	6,5	45,2	35,5	9,7	3,2	100%
CALIDAD Y PERTENENCIA SOCIAL DEL CONOCIMIENTO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
La Universidad cuenta con dispositivos regulares de evaluación de la calidad académica de su producción en estándares internacionales	6,5	45,2	35,5	12,9	0	100%
La Universidad cuenta con políticas de conocimiento definidas hacia la calidad y pertenencia social	6,5	38,7	48,4	6,5	0	100%
Todos los actores de la comunidad académica conocen y tienen acceso a la información sobre las políticas de conocimiento que rigen en la Universidad	3,2	32,3	38,7	25,8	25,8	100%
La universidad cuenta con sistemas de promoción de investigaciones socialmente útiles	6,5	35,5	29,0	29,0	0	100%
La Universidad cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de políticas así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad	3,2	25,8	48,4	22,6	0	100%

VIGILANCIA ETICA DE LA CIENCIA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
La universidad promueve el código de ética de la ciencia y de los científicos	6,5	22,6	<b>48,4</b>	19,4	3,2	100 %
La universidad realiza periódicamente un diagnóstico de las epistemologías ocultas	3,2	9,7	<b>51,6</b>	29,0	6,5	100 %
La Universidad hace suyo el siguiente lema: "Pensar lo que se hace y saber lo que se piensa"	6,5	19,4	32,3	<b>38,7</b>	3,2	100 %
La universidad no promueve una visión positivista de la ciencia como "neutral"	0	19,4	45,2	<b>35,5</b>	0	100 %

## GESTION ETICA Y CALIDAD DE VIDA INSTITUCIONAL (En %)-SEGMENTO ESTUDIANTES

ADOPCION DE PRINCIPIOS ETICOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
Durante mis años en la universidad he aprendido valores que me ayudan a ser una persona considerada con mi sociedad	14	<b>60,8</b>	18,6	6	0,7	100 %
Muchos de mi logros personales se deben a valores que se me han transmitido en la universidad	11,3	33,9	<b>34,6</b>	16,3	4,0	100 %
El código de ética de la universidad prevé la participación de los estudiantes en instancia de la toma de decisiones	5,0	<b>50,8</b>	29,2	12,6	2,3	100 %

## FORMACION ACADEMICA SOCIALMENTE RESPONSABLE (En %)

DURANTE MI PERMANENCIA EN LA UNIVERSIDAD	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
He tenido que participar en al menos un proyecto de Desarrollo en colaboración con actores clave	13,7	29,6	25,8	<b>27,5</b>	3,4	100 %
He colaborado por lo menos una vez en un proyecto social ambiental directamente relacionado con su Universidad	11,3	24,2	20,8	<b>37,2</b>	6,4	100 %
He trabajado académicamente en grupo de estudiantes de otras especialidades y reconozco la necesidad de tener varios enfoques especializados diferentes para poder comprender algo o solucionar un problema complejo de modo inteligente	6,8	33,2	24,0	<b>25,0</b>	11,0	100 %
Soy sensible a los problemas sociales y ambientales y sé qué hacer para participar de sus solución	17,5	<b>39,7</b>	24,7	17,5	0,7	100 %
He podido vivenciar los problemas de pobreza y desigualdad de mi país en actividades pedagógicas	19,2	<b>38,4</b>	23,3	16,8	2,4	100 %
He podido escuchar y participar en clases y valoro y escucho la participación de otros de mis compañeros	27,0	<b>46,7</b>	15,2	10,0	1,0	100 %
Soy capaz de visualizar la utilidad de mi profesión en la problemática del Desarrollo Social de su país	28,9	<b>53,6</b>	8,9	7,9	0,7	100 %
Mi formación ha sido integral y puedo dar ejemplos significativos de ello	20,5	<b>47,4</b>	19,8	8,5	3,8	100 %
En mi universidad nos estimulan mucho la práctica investigativa	21,2	<b>31,1</b>	26,5	15,5	5,7	100 %
En mi universidad nos estimulan mucho la práctica laboral	20,5	<b>29,7</b>	25,6	18,4	5,8	100 %
En mi universidad se cuentan con diversas becas para estudiantes con ingresos limitados	26,6	<b>44,4</b>	16,4	7,2	5,5	100 %
En mi universidad se desarrollan periódicamente actividades de convivencia entre docentes y estudiantes	11,0	22,6	<b>26,7</b>	19,9	19,9	100 %
En mi universidad se desarrollan periódicamente actividades ocio y relajación para estudiantes	20,0	18,2	<b>38,2</b>	10,9	12,7	100 %

## SEGMENTO TITULADOS

INDICADORES DE FORMACION ACADEMICA SOCIALMENTE RESPONSABLE	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
Como egresado he seguido al menos un curso de especialización posterior a la Univ.	12,4	<b>44,3</b>	21,6	17,5	4,1	100 %
He seguido un curso dedicado a la ética, responsabilidad social y desarrollo	10,3	<b>35,1</b>	32,0	16,5	6,2	100 %
He tenido que participar en al menos un proyecto en colaboración con actores clave	6,2	35,1	34,0	<b>20,6</b>	4,1	100 %
He colaborado por lo menos una vez en un proyecto social ambiental directamente relacionado con mi Universidad	6,2	26,8	37,1	<b>22,7</b>	7,2	100 %

INDICADORES DE FORMACION ACADÉMICA SOCIALMENTE RESPONSABLE	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL (%)
He trabajado académicamente en grupo de profesionales de otras especialidades y reconozco la necesidad de tener varios enfoques especializados diferentes para poder comprender algo o solucionar un problema complejo de modo inteligente	11,3	30,9	37,1	15,5	5,2	100%
Soy sensible a los problemas sociales y ambientales y sé qué hacer para participar de su solución	11,3	34,0	34,0	15,5	5,2	100%
Entiendo qué es el comercio justo y ser un consumidor consciente	14,4	50,5	20,6	10,3	4,1	100%
He podido evidenciar los problemas de pobreza y desigualdad del país en actividades pedagógicas durante de mi formación	9,3	53,6	19,6	10,3	6,2	100%
He podido escuchar y participar en clases y ahora valoro y escucho la participación de otros	18,6	44,3	21,6	13,4	2,1	100%
Soy capaz de visualizar la utilidad de mi profesión en la problemática del desarrollo social del país	18,6	57,7	16,5	6,2	1,0	100%
Mi formación ha sido integral y puedo dar ejemplos significativos de ello	19,6	44,3	20,6	11,3	3,1	100%
Mi formación en la Universidad me ha permitido incorporarme rápidamente al mercado laboral	15,3	22,3	20,4	23,2	16,8	100%
Mi formación en la Universidad me permite desempeñarme como profesional de forma pertinente	10,3	29,6	22,4	26,8	10,9	100%

### CONCLUSIONES

En cuanto al segmento docente, muchos de los indicadores presentados en este estudio muestran resultados favorables a la gestión de la RSU encaminada por la USFX, salvo el referido a la remuneración percibida. Asimismo, muchos indicadores presentan porcentajes importantes en la opción "neutral", lo que puede representar un desconocimiento de la aplicabilidad del ítem en la Universidad o que dicha afirmación no se la realiza de forma efectiva. En cuanto al segmento de docentes responsables de las unidades de investigación, se ha identificado una dura crítica a la vigilancia ética de la ciencia, y a la vigencia del paradigma positivista todavía imperante en los trabajos de investigación, por lo que nuevas filosofías de investigación deben de ser asumidas en el marco de la pertinencia social a la que es llamada la Universidad.

En cuanto al segmento de estudiantes, se han obtenido respuestas desfavorables en aquellos ítems que miden la participación de proyectos con actores del desarrollo y en general a la práctica laboral, los estudiantes no perciben que los conocimientos adquiridos en aula puedan ser aplicados, por tanto mayores prácticas laborales deben ser introducidas. Finalmente, el segmento de titulados parece ser el más alarmante por cuanto la inserción laboral parece haber sido difícil. Asimismo, existe

Universidad Mayor Real y Pontificia  
de San Francisco Xavier de Chuquisaca



## MISIÓN

“Formar Ingenieros Comerciales altamente calificados en la gestión comercial de las organizaciones, capaces de generar e identificar oportunidades y negocios competitivos; a través de un proceso docente educativo de excelencia académica, que incorpora los instrumentos y tendencias más modernos de gestión, fomentando un espíritu emprendedor, de trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad y ética”.

## VISIÓN

“ser una carrera reconocida a nivel departamental, nacional e internacional por la calidad de sus procesos de enseñanza aprendizaje, investigación e interacción; formadora de ingenieros comerciales competitivos que respondan eficientemente a las demandas del entorno socioeconómico”.