



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

**EVALUACIÓN INTEGRAL DEL IMPACTO DE LA METODOLOGÍA BASADA EN
DESAFÍOS PROFESIONALES Y EMPRESARIALES EN LA CÁTEDRA
MARKETING III**

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

Participantes:
Patricio Olivares Valenzuela
Emil Salguero Ipinza
Andrés Rodríguez Alfaro

Prof. Leslie Valenzuela Fernández
Óscar Jerez Yáñez

Santiago de Chile - 2011

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PERCEPCIÓN DE LOGRO DE APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS EN CLÍNICAS	4
1.1.- Introducción.....	4
1.2.- Objetivos.....	5
1.3.- Metodología	5
1.3.1.- Diseño.....	6
1.3.2.- Instrumento	9
1.4.- Muestra	11
1.5.- Resultados	12
1.6.- Conclusiones del Estudio.....	17
CAPÍTULO 2: PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS DE CLÍNICAS EMPRESARIALES	19
2.1.- Introducción.....	19
2.1.1.- Importancia de la Investigación	20
2.1.2.- Cómo se ha medido en otros estudios	20
2.2.- Objetivos.....	21
2.3.- Metodología	22

2.3.1.- Diseño.....	22
2.3.2.- Instrumento.....	27
2.4.- Muestra.....	27
2.5.- Resultados.....	28
2.6.- Conclusiones del Estudio.....	35
CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE IMPACTO DE CAMBIO DE METODOLOGÍA A TRAVÉS DE PRODUCTOS.....	37
3.1.- Introducción.....	37
3.2.- Objetivos.....	38
3.3.- Metodología.....	38
3.3.1.- Diseño.....	39
3.3.2.- Instrumento.....	42
3.4.- Muestra.....	45
3.5.- Resultados.....	45
3.6.- Conclusiones.....	52
CAPÍTULO 4: RESULTADOS CONSOLIDADOS.....	53
4.1.- Conclusiones de la Investigación.....	53
4.2.- Recomendaciones.....	56
4.3.- Futuras Investigaciones.....	58
ANEXOS.....	60
Anexo 1.1.- Escala de Autopercepción sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (EA2)	60
Anexo 1.2.- Tablas de Frecuencia de Ítem de Autoevaluación de Aprendizaje.....	65
Anexo 1.3.- Frecuencia por Dimensión.....	77
Anexo 1.4.- Frecuencia por Categoría.....	78

Anexo 1.5.- Regresión Variable dependiente NOTA, Variable Independiente Categorías de Aprendizaje.	78
Anexo 1.6.- Regresión Variable dependiente NOTA, Variable Independiente Dimensiones de Aprendizaje.....	79
Anexo 1.7.- Regresión Variable dependiente NOTA, Variable Independiente Dimensiones de Aprendizaje, en estudiantes de alto rendimiento.	80
Anexo 2.1.- Pauta Observación Presentaciones Finales	80
Anexo 2.2.- Pauta entrevistas en profundidad a empresarios participantes.	82
Entrevista 1.-	82
Entrevista 2.-	85
Entrevista 3.-	88
Entrevista 4.-	92
Entrevista 5.-	97
Entrevista 6.-	99
Entrevista 7.-	102
Entrevista 8.-	104
Entrevista 9.-	106
Anexo 2.3.- Modelo de Percepciones de Participantes en Clínicas Empresariales.	108
Anexo 2.4.- Medias de las dimensiones.....	117
Anexo 2.5.- Prueba T Dimensiones.	118
Anexo 3.1.- Pauta informe Final	120
Anexo 3.2.- Lista de RA, Criterios e Indicadores	122
Anexo 3.3.- Rúbrica Completa	124
Anexo 3.4.- Tablas.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	158

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a la profesora Leslier Valenzuela F. y a Oscar Jerez Y., por aceptar dirigir nuestra tesis, por su colaboración, por su dedicación y por su excelente voluntad a trabajar en esta investigación. Sin su apoyo este trabajo hubiese sido aún más difícil de realizar... por eso y más, muchas gracias.

RESUMEN

Los cambios metodológicos en la educación superior surgen como respuesta al complejo panorama actual. Los cambios tecnológicos, sociales, económicos y culturales, entre otros, han forzado a las instituciones educacionales a generar nuevas instancias de aprendizaje para los estudiantes, con el propósito de prepararlos de mejor manera para el mundo laboral.

En este sentido, en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, se ha desarrollado en la cátedra Marketing III, una innovación metodológica incorporando el uso de clínicas empresariales. Estas clínicas consisten en asesorías efectuadas por los estudiantes, en empresas reales. El objetivo de esta nueva forma de aprendizaje, es acercar la teoría adquirida a lo largo de los años de estudio y vincularla a problemáticas reales.

Este trabajo de investigación, se centra en analizar los efectos de estas clínicas empresariales, tanto para los alumnos (reflejado en su propia percepción de aprendizaje), los empresarios (evaluando sus grados de satisfacción), y los trabajos (midiendo la calidad técnica).

A continuación se presentan cada uno de estos focos de análisis, desarrollados en tres capítulos, en los cuales se plantean las distintas conclusiones parciales. Finalmente se presenta una conclusión consolidada, que reúne el análisis integral de los focos utilizados.

Las principales conclusiones obtenidas son que, en general, las clínicas efectivamente tienen un impacto positivo en el aprendizaje, pero con ciertos puntos débiles en el proceso y en las características profesionales de los estudiantes.

Adicionalmente, se realizan algunas recomendaciones para incrementar los beneficios percibidos de todas las partes, así como mejorar el desarrollo de esta metodología.

INTRODUCCIÓN

La implantación de la sociedad del conocimiento, así como los cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos, constituyen los principales desafíos de las Universidades de hoy (Tobón, Rial Sánchez, Carretero, & García, 2006). Por otra parte, los avances tecnológicos y la rapidez de la investigación científica, muestran diariamente la precariedad de cualquier respuesta educativa rígida (Rosário, Mourao, Núñez, González-Pienda, Solano, & Valle, 2007), por lo que las instituciones de educación superior se enfrentan al reto de adaptar sus procesos de formación a las exigencias del entorno (Cornet Calveras, 2005).

Por esta razón, las universidades están implementando nuevas alternativas de enseñanza, siendo uno de los pilares de este proceso, la renovación metodológica (Fernández, 2006). El objetivo de estas innovaciones es el desarrollo profesional de los alumnos, entregándoles una formación integral, no sólo basada en conocimientos específicos, sino además, en habilidades y competencias (Hager, Holland, & Beckett, 2002).

Estos aspectos han cobrado suma importancia en el último tiempo (Raza, Hashmi, Zeeshan, Shaikh, & Naqvi, 2011), ya que los cambios de los paradigmas metodológicos tienen como objetivo, lograr el aprendizaje en términos de competencias, facilitando la incorporación de los estudiantes al mundo laboral (de Miguel Díaz, 2005).

Una de las metodologías desarrolladas para lograr el aprendizaje en torno a las competencias es el aprendizaje experiencial, el que corresponde a un *“proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia”* (Kolb, 1984). Según Kolb (1984) el aprendizaje es un proceso que consiste en 4 etapas: primero, la experimentación que tiene lugar mediante un hecho o actividad real; segundo, la reflexión mediante pensamientos y las emociones; tercero, la

conceptualización abstracta en donde la personas forman sus propias conclusiones y percepciones; y por último, lo que se denomina experimentación activa en donde el sujeto implementa cursos de acción considerando la experiencia vivida.

Este tipo de aprendizaje tiene múltiples ventajas, como por ejemplo su fácil acceso, permite concientizar el proceso de aprendizaje (metacognición), deja ir más allá de los aspectos básicos de la enseñanza (Vince, 2001). Al ser este proceso tan relevante en el mundo educativo, también ha estado acompañado de críticas, entre las más importantes se encuentra la desarrollada por Vince (2001) el que menciona que no sólo se puede aprender de la propia experiencia sino también de la de otros, el modelo valora las experiencias pasadas más que el aquí y ahora, por último no considera que, en ocasiones, las personas no están abiertas a experimentar nuevas vivencias.

Bajo este contexto, la utilización de clínicas como parte de un sistema educativo, asoman como una alternativa viable y con consecuencias positivas, no sólo para los estudiantes, sino también para la contraparte o los beneficiarios de estas clínicas.

Una clínica empresarial es una forma de aprendizaje activo en que los estudiantes son consultores reales. Bajo esta modalidad, los estudiantes tienen la posibilidad de integrar sus conocimientos y experiencias en la creación de una solución para un problema real de un cliente. (Heriot K. , Cook, Jones, & Simpson, 2008).

La literatura sobre el uso de esta metodología ha sido desarrollada principalmente por el Instituto de Pequeñas Empresas de Estados Unidos. Esta institución conecta a las pequeñas empresas del país con universidades, con el objeto de trabajar con la modalidad de clínicas empresariales (Heriot K. , Cook, Simpson, & Parker, 2008)). De la misma forma en Europa, los gobiernos han comenzado a implementar políticas de fortalecimiento de las PYMES, por medio del acercamiento de éstos con las universidades (Collinson & Quinn, 2002).

En este sentido, las clínicas empresariales, asoman como una nueva alternativa metodológica, que tiene beneficios tanto para los alumnos, así como para los

empresarios participantes. En base a esta expectativa de mejora que ofrece esta innovación metodológica, la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile ha implementado este cambio en la cátedra de Marketing III para aprovechar los beneficios en el aprendizaje que las actividades basadas en desafíos empresariales reales ofrecen.

Considerando esta experiencia, buscamos medir cual ha sido el impacto de esta innovación a tres niveles: percepciones de los alumnos, percepciones de los empresarios participantes y calidad de los planes de marketing –productos de aprendizaje – creados por los alumnos. De esta forma, esta investigación nos permite entender el alcance que ha logrado este cambio metodológico y también recomendar posibles cursos de acción para ayudar en su continua mejora.

CAPÍTULO 1: PERCEPCIÓN DE LOGRO DE APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS EN CLÍNICAS

1.1.- Introducción

Para determinar el logro del aprendizaje de los estudiantes, el primer criterio que se tiende a analizar es la nota o calificación final. Mas este criterio es bastante sesgado a los objetivos específicos del curso (Centra & Gaubatz, 2005). En la actualidad, muchos estudios psicológicos se están centrando en la experiencia del proceso de aprendizaje, su concientización y su utilidad en la formación profesional.

Un análisis de las percepciones de logro en torno a la enseñanza y aprendizaje puede llevar a una visión más amplia de los resultados de los estudiantes. Esta importante característica se debe a que puede incluir indicadores respecto a intereses en los tópicos del curso y habilidades de pensamiento crítico, entre otros resultados (Koon & Murray, 1995).

Diversas instituciones de educación superior en el mundo están creando e innovando indicadores en función del desempeño de los estudiantes (Prosser & Barrie, 2003; Barrie, 2005). En este sentido se pueden mencionar el Reporte Instruccional del Estudiante (SIR por sus siglas en inglés) y el Cuestionario de Experiencia en el Curso (CEQ por sus siglas en inglés). El primero corresponde a una escala que evalúa ampliamente la percepción de logro de aprendizaje en base a cinco ítems (Educational Testing Service, 1995). El segundo es un instrumento utilizado en varias universidades del mundo, el cual es un cuestionario que mide el desempeño de la enseñanza/aprendizaje (Ginns, Prosser, & Barrie, 2007).

En este capítulo se analiza las percepciones de aprendizaje del estudiante, y el rol que tienen en el proceso educativo, ya que sin su compromiso, dedicación,

valoración, entre algunas variables, el proceso no sería fructífero. Para ello fue necesario crear un instrumento en donde pueda reflexionar respecto al proceso de adquisición de conocimientos y/o habilidades.

Esta investigación estudia el impacto que tienen las percepciones del estudiante en su desempeño. Y finalmente como se reflejan en sus calificaciones finales.

El trabajo investigativo se desarrollará en torno a la cátedra Marketing III de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Esta cátedra tiene la particularidad de haber cambiado su metodología a la de clínicas empresariales - temática que se desarrollará en el capítulo 3-.

1.2.- Objetivos

El objetivo general de este capítulo es determinar la percepción de logro del aprendizaje en el entorno de clínicas empresariales en estudiantes de pregrado, todo esto en un contexto con innovación metodológica.

En tanto los objetivos específicos son los siguientes:

- Construir un instrumento válido y fiable que permita establecer la percepción de logro del estudiante relacionado a su aprendizaje y su entorno.
- Determinar qué variables son significativas en la percepción de logro de aprendizaje de los estudiantes.
- Mediante procedimientos estadísticos, contrastar las percepciones de logro de aprendizaje de los estudiantes con los resultados obtenidos en el curso.

1.3.- Metodología

El método utilizado en esta parte de la investigación se basó completamente en el análisis de la percepción de logro de enseñanza/aprendizaje de los estudiantes.

Para obtener esta información se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica, con el propósito de determinar aquellas categorías indispensables en un proceso de logro de aprendizaje y/o enseñanza efectiva.

Una vez realizada la revisión bibliográfica se procedió a elaborar el instrumento que nos permita medir las percepciones de los estudiantes. El instrumento es de elaboración propia, y se denomina Escala de Autopercepción sobre la Enseñanza y Aprendizaje (EA2), el cual contempla 5 dimensiones, expuestas más adelante.

Para determinar la confiabilidad y validez del instrumento se aplicó una prueba piloto. En esta prueba se administró el instrumento a un grupo de 15 personas, todos ellos estudiantes de educación superior, y pertenecientes a distintas áreas del conocimiento. Para ello se le pidió a cada uno seleccionara cualquier cátedra cursada el último semestre terminado y la evaluará. Con ello determinaríamos si nuestro instrumento produce resultados consistentes si se hacen mediciones repetidas (Malhotra, 2008), y si realmente estamos midiendo lo que queremos medir.

El resultado de la prueba piloto fue favorable, y nos reveló un Alpha de Cronbach igual a 0,929, lo que demuestra un alto nivel de consistencia interna.

El instrumento fue aplicado a ambas secciones de Marketing III, presentes en el semestre primavera 2010. La cantidad total de personas que respondieron la encuesta fue de 91 personas.

En el análisis de los resultados se procede a examinar los datos en cuanto a los altos y bajos índices por afirmación. Se incluye también correlaciones en torno a las dimensiones. Finalmente se procede a realizar regresiones de la nota final de curso por alumno con las afirmaciones y categorías.

1.3.1.- **Diseño**

En base a la revisión bibliográfica se formularon las siguientes cinco dimensiones, consideradas relevantes en el proceso de logro de aprendizaje:

1. **Docencia:** Conjunto de acciones pedagógicas y personales que lleva adelante el equipo docente, enfocadas en el logro del aprendizaje y en el desarrollo de competencias en los estudiantes, acorde a lo establecido en la formación y curso (Timperley, 2010; Alton-Lee, 2003; Trigwell, 1994). Estas acciones son variadas, pero es posible sintetizar en los siguientes ámbitos: dominio

profesional (Bain, 2006; Grossman, 1990; Shulman, 1987), la gestión estratégica de las actividades de enseñanza y aprendizaje (Zabalza, 2003; Timperley, 2010; Fly, 1997), el compromiso con el estudiante (Marzano, Pickering, & Heflebower, 2011) y la vinculación con el entorno social y profesional (Bain, 2006).

2. **Entorno del Aprendizaje:** Son aquellos elementos físicos y de relaciones que conforman el ambiente en donde se ejecuta la formación, y que afectan tanto social como emocionalmente a los estudiantes y su desempeño en el aprendizaje (Pascarella & Terenzini, 2005; Timperley, 2010). A nivel de las relaciones, elementos como: las interacciones entre docentes, estudiantes y pares el cual puede motivar o desalentar el proceso de involucramiento a nuevos desafíos intelectuales (Pascarella & Terenzini, 2005; Ford, 1992) y la participación activa. Por otra, los elementos físicos que dan soporte a los logros educacionales existiendo un vínculo entre las condiciones del aula y el aprendizaje (Samani, 2011; Lyons, 2001), tales como la infraestructura de la sala y las condiciones del aula para el aprendizaje (Valdebenito, 2011).
3. **Compromiso del Estudiante:** Es el grado de vinculación y disposición del estudiante durante las diversas actividades del curso para el desarrollo de las diversas habilidades cognitivas y competencias (Finn, 1993; Newmann, 1992; Matlin, 1992; Marzano R. J., 2007). Para ello, el estudiante va utilizando diversas estrategias para organizar y tomar decisiones para llegar a un rendimiento académico deseado (Bandura, 1986; Bandura, 1997). Este compromiso es posible evidenciar con la participación del estudiante en la sala de clases, su asistencia a clases, cumpliendo con los plazos e involucrándose en las actividades curriculares (Finn, 1989; Marks, 2000); y la consideración de las actividades como una oportunidad para aprender (Walton & Cohen, 2007; Steele & Aronson, 1995).
4. **Percepción y Monitoreo del Aprendizaje:** Apreciación del estudiante respecto a la percepción y monitoreo del propio aprendizaje (Zimmerman, Self-regulated learning and academic achievement: an overview, 1990; Kuhn &

Rundle-Thiele, 2009). En este proceso el estudiante debe definir sus metas, planificar, controlar y evaluar con el propósito de mejorar los resultados de aprendizaje y su responsabilidad sobre el proceso (Zimmerman & Martínez-Pons, 1986; Corno, 1986; Ghatala, 1986; Zimmerman & Martínez-Pons, 1990). En este sentido, la percepción y el monitoreo del aprendizaje van a considerar cuatro elementos. El primero, relacionado con las expectativas personales (factor intrínseco). Específicamente si el curso cumplió con los prospectos del estudiante. El segundo, relacionado con el cumplimiento de los objetivos establecidos (factor extrínseco), el cual da cuenta si lo establecido en el programa de curso en sus inicios, fue logrado a largo del proceso. El tercero, tiene relación con el proceso de monitoreo sobre el proceso de logro de los propios aprendizajes. Por último, la utilidad o valoración de lo aprendido, en cuanto los aprendizajes, conocimientos y habilidades adquiridas son importantes para un futuro entorno laboral y de la vida cotidiana.

5. **Desarrollo de competencias genéricas:** Son aquellas instancias que favorecen el desarrollo de un conjunto de habilidades enfocadas a interactuar socialmente más allá del dominio disciplinario, especialmente, en las necesidades futuras del estudiante en un entorno laboral (Devlin & Samarawickrema, 2010). Aunque múltiples son las competencias genéricas explicitadas en la literatura, para este estudio se consideran las categorías seleccionadas por la OCDE en su investigación Definición y Selección de Competencias Clave (Rychen & Salganik, 2001). En primer lugar, el comunicar efectivamente, en diversas modalidades y recursos de tecnologías de la investigación (TICs). En segundo lugar, el saber trabajar en grupos heterogéneos en diversos contextos y situaciones. Y por último, el actuar de manera autónoma, con el fin de obtener una identidad propia dentro de la sociedad.

1.3.2.- Instrumento

El instrumento utilizado en la investigación es una encuesta denominada Escala de Autopercepción sobre la Enseñanza y Aprendizaje (EA2)¹. La encuesta está compuesta por 47 afirmaciones asociadas a las categorías de percepción de logro en torno a la enseñanza y el aprendizaje. Las afirmaciones no contemplan ningún ordenamiento lógico para evitar sesgo en las respuestas. Cada una de las afirmaciones puede ser respondida acorde una escala Likert de cuatro posiciones:

Tabla 1: Escala Likert de respuestas.

0	Totalmente en desacuerdo
1	En Desacuerdo
2	De acuerdo
3	Totalmente de Acuerdo

No se utilizó una posición central, para que los estudiantes marcaran de forma explícita su tendencia en cada afirmación.

Las categorías y sus respectivas dimensiones son presentadas en la tabla siguiente:

¹ Ver Escala de Autopercepción sobre la Enseñanza y Aprendizaje Anexo 1.1

Tabla 2: Dimensiones y sus categorías correspondientes.

Categoría	Dimensión
1. Docencia	Dominio Profesional
	Gestión Estratégica de la Enseñanza y Aprendizaje
	Compromiso con el estudiante
	Vinculación con el entorno
2. Entorno de Aprendizaje	Relaciones
	Aprendizaje Activo
	Infraestructura y Recursos
3. Compromiso del Estudiante	Participación activa
	Responsabilidad, vinculación y valoración con el proceso.
	Organización del tiempo
4. Percepción y Monitoreo del Aprendizaje	Expectativas Personales
	Cumplimiento
	Monitoreo
	Valoración
5. Desarrollo de competencias genéricas	Comunicación
	Trabajo en grupos heterogéneos
	Actuar de manera responsable
6. Cumplimiento de los objetivos específicos del curso	Valoración de la experiencia de vinculación con la Empresa

Fuente: Elaboración Propia.

Acorde cada dimensión y categoría se crearon las afirmaciones expuestas en la EA2. A continuación se presenta un ejemplo:

Tabla 3: Ejemplo de Afirmación con Dimensión y Categoría.

Dimensión	Categoría	Afirmación
2. Entorno del Aprendizaje	2.2 Aprendizaje Activo	2.2.1 Para lograr aprender he tenido que realizar una serie de actividades durante el curso más que solo ir a escuchar una clase.
		2.2.2 He tenido que enfrentarme a una serie de desafíos durante el curso que no sólo involucraron el manejo de los contenidos.
		2.2.3 Durante el curso me he ido generando más preguntas que respuestas sobre los temas tratados.

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, para incluir los objetivos específicos del curso se agrega una nueva categoría, la cual tendrá el propósito de determinar si los estudiantes valoran o no la experiencia de vinculación a las problemáticas de una empresa real.

Para poder extrapolar la mayor cantidad de información de los datos obtenidos, se construyó un índice de logro de aprendizaje. Este índice es un porcentaje calculado como la suma total de las respuestas de las afirmaciones, dividido por el máximo puntaje posible. Lo que señala el grado de percepción de logro de aprendizaje. Siendo el máximo valor 1 y el mínimo 0. A mayor índice mayor percepción.

1.4.- Muestra

Esta investigación se centra en el curso Marketing III dictado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La cátedra se ubica en el octavo semestre de la carrera de Ingeniería Comercial, la cual tiene una duración total de diez semestres. La selección de la cátedra se debe principalmente a su modalidad. En semestres anteriores el curso no consideraba los requerimientos prácticos de los estudiantes, ni las expectativas del mercado. Es por esta razón que desde principios de

2010 innovó su metodología, en donde ahora el aprendizaje se basa en desafíos profesionales y empresariales.

El objetivo del curso es integrar el conocimiento aprendido en las diferentes cátedras cursadas, llevarlo a la práctica mediante a.- el diseño de un plan estratégico de marketing, y b.- plantear y comunicar soluciones creativas a problemas en el área de marketing y ventas.

El curso tiene una totalidad de 97 alumnos. El número de personas que respondieron la encuesta es de 91, lo que representa un 93,8%.

1.5.- Resultados

Dentro de los ítems más valorados acorde su frecuencia² (mayor puntaje total), están la alta asistencia a clases (ítem 17) y el dominio profesional del docente (ítem 1 y 33). Lo que a priori nos demuestra que parte del compromiso del estudiante y la calidad docente jugó un rol fundamental en la experiencia de los estudiantes en el curso.

² Ver tabla de frecuencia de las afirmaciones en Anexo 1.2

Tabla 4: Afirmaciones mejor evaluadas en general junto a la suma total de su puntaje.

Afirmación	Suma Afirmación
Mi asistencia a clases fue relativamente alta.	230
El docente tiene un profundo conocimiento sobre las temáticas del curso.	228
El docente utiliza literatura y paradigmas actuales sobre la disciplina o temáticas del curso.	225
El trabajo con las empresas es fundamental para cumplir con los objetivos del curso.	223
El trabajo con los empresarios me ayudo a llevar la práctica lo visto de forma teórica.	222
He tenido que enfrentarme a una serie de desafíos durante el curso que no solo involucraron el manejo de los contenidos.	221
Se puede percibir que el docente preparó y planificó el curso (organización de clases, evaluación, metodologías, etc.)	219
El docente estableció los objetivos explícitamente desde el comienzo.	216
El profesor demostró compromiso con el logro del aprendizaje, más que simplemente entregar contenidos.	214
Existió una relación cordial con el docente.	212
Existió una relación cordial entre el grupo curso.	209
El profesor estuvo disponible para la atención de los estudiantes fuera y dentro de las actividades.	208

Para continuar se procedió a obtener un promedio de cada categoría por encuestado. Con estos datos se obtuvo que cada categoría presenta una correlación positiva y significativa (con un 99% de confianza). Es decir, ante aumentos en índice promedio de una categoría también aumenta el de otra.

Tabla 5: Correlación de las dimensiones.

		Docencia	Entorno Aprendizaje	Compromiso Estudiante	Percepción y Monitoreo del Aprendizaje	Desarrollo de competencias genéricas	Cumplimiento de los objetivos específicos del curso
Docencia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 91					
Entorno del Aprendizaje	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,696 ,000 91	1 91				
Compromiso del Estudiante	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,616 ,000 91	,479 ,000 91	1 91			
Percepción y Monitoreo del Aprendizaje	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,666 ,000 91	,746 ,000 91	,582 ,000 91	1 91		
Desarrollo de competencias genéricas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,697 ,000 91	,726 ,000 91	,569 ,000 91	,827 ,000 91	1 91	
Cumplimiento de los objetivos específicos del curso	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,624 ,000 91	,717 ,000 91	,489 ,000 91	,658 ,000 91	,600 ,000 91	1 91

En la siguiente tabla podemos observar las afirmaciones con mayor y menor media:

Tabla 6: Afirmaciones con mayor y menores media.

Afirmación	Media	Desv. típ.
17.- Mi asistencia a clases fue relativamente alta.	2,5275	,62076
1.- El docente tiene un profundo conocimiento sobre las temáticas del curso.	2,5055	,54515
33.- El docente utiliza literatura y paradigmas actuales sobre la disciplina o temáticas del curso.	2,4725	,67232
47.- El trabajo con las empresas es fundamental para cumplir con los objetivos del curso.	2,4505	,76396
45.- El trabajo con los empresarios me ayudo a llevar la práctica lo visto de forma teórica.	2,4396	,67014
20.- Las metas establecidas del curso eran similares a mis propias metas.	1,5714	,68545
7.- Me preparé leyendo y realizando las actividades necesarias para cada clase.	1,5385	,82067
26.- El curso me ayudó a entender los principios que regulan la vida social y convivencia.	1,4835	,75074
41.- Durante el curso me he ido generando más preguntas que respuestas sobre los temas tratados.	1,4615	,79313
38.- Cumpilé con todas las actividades y tareas que el curso me propuso.	,9231	,70286

Dentro de las afirmaciones más valoradas estuvo “Mi asistencia a clases fue superior a un 80%”, con un promedio de 2,53. Esta alta ponderación se debe principalmente al carácter obligatorio de la asistencia, ya que dentro de los requerimientos de aprobación del curso, está tener una asistencia mayor o igual al 70%. Por lo tanto este alto puntaje puede venir de una motivación más bien externa.

La segunda afirmación más valorada es respecto sobre el conocimiento del docente - con una media de 2,51 – esto se confirma con la alta preparación y experiencia del profesor en los contenidos de la cátedra. Lo que en definitiva impacta de manera positiva en los resultados de los estudiantes – correlación positiva-.

Dentro de las afirmaciones con menor media se encuentra “Cuando mejoré mi desempeño también mejoraron mis calificaciones”. Esta afirmación puede tener su origen en una mala organización de las evaluaciones del curso, de forma tal que, no se

evalúa lo enseñado. La afirmación de preparación de las evaluaciones tiene un promedio de 2,41. La otra posibilidad es que aquel aumento de desempeño no esté bien organizado. De lo cual podemos comprobar que la afirmación “He podido organizar mi tiempo personal para dar respuesta de mejor forma a los requerimientos del curso” tiene un bajo promedio de 1,84. Dejando en evidencia la mala organización del tiempo de estudio.

Por otra parte, otras de las afirmaciones con menor promedio fue “Cumplí con todas las actividades y tareas que el curso me propuso” y “Me preparé leyendo y realizando las actividades necesarias para cada clase” con un 1,46 y 1,54 respectivamente. Lo que nos demuestra una baja vinculación de los estudiantes con el proceso de enseñanza/aprendizaje. Ambas afirmaciones impactan de manera positiva a la nota final –Coeficiente de correlación de Pearson positivo- . Con lo cual se comprueba que la falta de preparación del estudiante afecta su rendimiento final en el curso³.

En cuanto a la relación del índice con la nota final del curso, se observa una correlación positiva débil –coeficiente de correlación de Pearson igual a 0,301- con un nivel de confianza de 0,99. Esto nos señala que ante mejoras en la percepción de logro de aprendizaje, la nota aumenta pero no en gran cantidad. Yendo más a fondo, los ítems más significativos y que afectan de manera positiva a la nota son: la relación cordial con el docente, la responsabilidad de los estudiantes con la metodología, la disponibilidad del profesor, y el uso de paradigmas actuales.

Desmenuzando el resultado anterior realizando una regresión e identificando cómo afecta cada dimensión en la nota final⁴, se observa que la única dimensión que influye de manera significativa a la nota, es el Compromiso del Estudiante con un nivel de confianza de 0,733.

Para continuar se recurrió a una segmentación de la muestra en torno a su promedio final:

³ Ver Anexo 1.2 Regresión Nota – Afirmaciones.

⁴ Ver Anexo 1.4 Regresión nota – dimensiones.

Tabla 7: Segmentación de Estudiantes.

Nota Final	Clasificación
<5,0	Estudiantes en proceso
>=5,0 y <6,0	Estudiantes competentes
>=6,0	Estudiantes de alto rendimiento

Existen diferencias entre estudiantes de alto rendimiento y competentes versus el de estudiantes en proceso, específicamente en torno a la influencia de las categorías en la nota final. Mientras en el grupo de alto rendimiento, ninguna categoría es estadísticamente significativa en la nota, en el grupo de bajo desempeño se hace aún más significativa la categoría Compromiso del Estudiante, y además se hacen significativas las categorías Docencia y Desarrollo de Competencias Genéricas⁵.

1.6.- Conclusiones del Estudio

Todas las variables definidas en el modelo son relevantes en esta metodología de enseñanza/ aprendizaje. Por lo cual la selección puede ser replicable para evaluar las percepciones de alumnos que cursen una cátedra con la metodología de clínicas.

Por otra parte, la falta de valoración de los estudiantes del proceso educativo, afectan su desempeño dentro del curso. El estudiante cuenta con los recursos en cuanto a la preparación del docente, infraestructura, etc., pero no los aprovecha por su falta de motivación. Por lo tanto, aquí hay un desafío a afrontar a mediano plazo, ¿Cómo incentivar a los estudiantes para que aumenten su grado de participación y valoración del proceso de adquisición de conocimientos y habilidades?

En definitiva, de la revisión de la literatura y de los resultados obtenidos en esta investigación se puede concluir que la metodología de clínicas empresariales favorece a la integración de aquellos alumnos de bajo rendimiento. La clínica empresarial

⁵ Ver detalles de resultados en Anexo 1.5.

mejora su desempeño en función de la generación de múltiples variables: un mayor compromiso con el curso, el rol del docente se hace más relevante en ellos, y también el desarrollo de competencias genéricas. En lo relativo a los estudiantes de alto rendimiento se puede concluir que independiente de la metodología utilizada siempre serán buenos elementos. En síntesis, la metodología provoca una reducción de la desigualdad en los resultados de los estudiantes en proceso con los de alto rendimiento.

CAPÍTULO 2: PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS DE CLÍNICAS EMPRESARIALES

2.1.- Introducción

El uso de las clínicas empresariales en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile es una práctica relativamente nueva. Por esta razón, es necesario contar con una medición sobre el impacto que tiene este tipo de actividades tanto para alumnos, como también para los empresarios participantes.

En concreto, las clínicas corresponden a una asesoría realizada por alumnos, para solucionar un problema específico que los empresarios presenten o que los alumnos identifiquen como tal. Este trabajo se realiza a lo largo de un semestre, en donde los alumnos tienen la oportunidad de desarrollar reuniones para recabar información sobre la empresa y sus problemáticas.

Adicionalmente, los alumnos deben elaborar una o varias propuestas respecto a posibles soluciones a las problemáticas de las empresas. Deben presentar los resultados de su trabajo-asesoría, compitiendo además con otro grupo, que trabajó con la misma empresa y usualmente sobre la misma problemática. Este escenario de competencia es utilizado para que el empresario cuente con más alternativa y pueda decidir sobre cuál considera más apropiada para implementar.

En este sentido, los alumnos trabajan estrechamente con los empresarios, reuniéndose de forma periódica, analizando la información proporcionada por las empresas, y elaborando propuestas que apunten a la resolución de las problemáticas planteadas.

De esta forma, los empresarios, juegan un doble rol. Por una parte, son los usuarios/beneficiarios de esta actividad, y por otra, complementan la formación

profesional de los alumnos, permitiéndoles experimentar situaciones reales en el mundo de los negocios.

Por esta razón, resulta relevante identificar factores claves en el uso de estas clínicas, midiendo los grados de satisfacción y utilidad percibida por parte de los empresarios, a modo de evaluar el uso de esta metodología, con el fin de determinar si reporta o no, un impacto positivo significativo para los usuarios.

En este capítulo, se trabaja una evaluación de las clínicas empresariales, desde la perspectiva de los empresarios, quienes son los usuarios-beneficiarios de esta metodología, un componente nuevo incorporado en esta innovación.

2.1.1.- Importancia de la Investigación

Tal como se ha mencionado, el uso de este tipo de enseñanza-aprendizaje es relativamente reciente y no existe un respaldo científico relevante sobre el impacto de este tipo de metodología.

Es por ello, que esta investigación busca medir la relevancia y trascendencia de esta modalidad de aprendizaje.

Los usuarios en este caso, corresponden a los empresarios participantes, por lo cual es de suma importancia evaluar su grado de satisfacción con el producto y el servicio que implica la asesoría.

El objetivo de adoptar este enfoque, radica en determinar la utilidad que tiene para las empresas, el participar en este tipo de actividades, con la finalidad de identificar aspectos claves, valorados por los empresarios y que representan aquellos tópicos en los cuales los alumnos reportan un menor o mayor grado de cumplimiento.

2.1.2.- Cómo se ha medido en otros estudios

La investigación existente sobre el uso de clínicas empresariales es reducida, y es desarrollada en gran parte, por el Instituto de Pequeñas Empresas de Estados

Unidos (Heriot K. , Cook, Simpson, & Parker, 2008), quienes han trabajado en extenso con clínicas empresariales.

De la misma forma, organismos gubernamentales europeos, han comenzado a desarrollar programas enfocados en pequeñas empresas, realizando asesorías desarrolladas por estudiantes universitarios (Collinson & Quinn, 2002).

El uso de clínicas empresariales, trae consigo beneficios para los usuarios (empresarios), como la información entregada por lo estudiantes, derivadas de los análisis y las propuestas realizadas (Heriot K. , Cook, Jones, & Simpson, 2008). Sin embargo estas investigaciones se centran en los beneficios prácticos que tienen las empresas participantes, en concreto, en mejorar la rentabilidad de las empresas.

Por otra parte, las asesorías, son realizadas utilizando diversos enfoques, no necesariamente aquellos relacionados exclusivamente con el área de Marketing.

2.2.- Objetivos

El objetivo general de esta investigación es evaluar percepciones de los usuarios, en este caso empresarios, en un contexto de enseñanza-aprendizaje realizado con clínicas empresariales.

Como objetivos específicos, se consideran:

- Establecer atributos que los usuarios consideran destacables y valorados de la experiencia de clínica.
- Identificar características significativas valoradas o deseadas por los empresarios.
- Esquematizar/Sistematizar impacto para los empresarios de trabajo en conjunto con alumnos, realizado bajo el contexto de clínica empresarial.

2.3.- Metodología

En lo referente a la metodología utilizada, se contempló dos fases. La primera, de carácter exploratorio y del tipo cualitativo, recabando información sobre percepciones generales de los empresarios, y la segunda, realizando una encuesta a los participantes, con el objeto de contar un respaldo estadístico.

2.3.1.- Diseño

La primera etapa de la investigación, consiste en la revisión de la literatura existente sobre clínicas empresariales y sobretodo, en las distintas metodologías e instrumentos para la evaluación del desempeño de consultorías.

Adicionalmente, se realiza una búsqueda y análisis de trabajos realizados por diversos autores, sobre la satisfacción y la calidad de los servicios, así como de las opciones para su medición.

De esta forma, fue posible considerar las siguientes categorías como relevantes para la investigación, definidas como:

Consultores: Se entiende como consultores a personas ajenas a la empresa (Appelbaum & Steed, 2005), a las cuales se recurre cuando no se cuenta con la experiencia o con las personas capacitadas para resolver un problema determinado (Fowler, 2005). Estos consultores deben identificar los problemas, analizarlos y ayudar en la implementación de posibles soluciones (Haverila, Bateman, & Naumann, 2011), con un especial cuidado en el cumplimiento de los plazos (Marimon, Casadesús, & Heras, 2004).

Por otra parte, los consultores deben presentar un alto grado de profesionalismo, determinado por conocimientos científicos del área, adquiridos a través de una educación formal, autonomía, reglas éticas, cultura ocupacional, orientación al cliente y sociabilización con los clientes (Alvesson & Johansson, 2002)

Satisfacción: La satisfacción general se entiende por la suma de las evaluaciones continuas que realizan los clientes (Yang & Peterson, 2004) de forma

integral (Jian-ling, Si-feng, & Nai-ming, 2008). Estas evaluaciones son realizadas de forma personal y fuertemente influenciada por las expectativas personales (Gao, 2010), y además responden a distintas necesidades, influencias y grados de participación en la asesoría (Appelbaum & Steed, 2005).

La satisfacción de los clientes, no sólo contempla la calidad de los reportes (productos) sino también el factor humano (Tang, Lu, & Chan, 2003), por lo que esta evaluación es integral. De esta forma, la satisfacción proporciona una visión que tienen los usuarios sobre el servicio en general, más que sobre la calidad técnica con que cuenta. (Rey, 2000)

Es posible identificar la satisfacción lograda en las recomendaciones que realizan los clientes del servicio, así como también en la repetición del servicio (Rey, 2000)

Expectativas: Corresponden a los deseos de los clientes, respecto a lo que el servicio debiese entregar (Teas, 1993), es decir, las evaluaciones del servicio que hacen los clientes antes de efectuarse (Haverila, Bateman, & Naumann, 2011). Estos deseos están marcados, entre otras cosas, por la información externa (Masuda & Hara, 2011) como por ejemplo el *Word-of-Mouth* (Kalamas, Laroche, & Cézard, 2002), así como también por la reputación de la marca, el precio (Mitra & Golder, 2006), las promesas implícitas y las explícitas (Kalamas, Laroche, & Cézard, 2002).

Calidad: Tal como lo señalan Huang y Yang (2010) en su estudio, la calidad del servicio, depende de dos grandes factores: la calidad del proceso y la del producto. En esta categoría, se utilizará el concepto referente al producto.

De esta forma, una profunda y comprehensiva investigación y análisis de los antecedentes de la empresa y del mercado, así como estimaciones de la inversión (Huang & Yang, 2010), implican un producto de calidad, reflejado en los reportes e informes (Ng & Chow, 2004) de los consultores.

Factibilidad: Esta variable mide el grado en que la asesoría resuelve el problema del usuario (Fowler, 2005), planteando soluciones rentables (Manning, 2002),

considerando objetivos de corto plazo (Collinson & Quinn, 2002) y respetando el estilo flexible de las pequeñas empresas (Alstrup, 2000).

Tangibles: Tal como lo plantearon Parasuraman *et al.* (1988), los aspectos tangibles, son una parte importante de las evaluaciones de los usuarios respecto a la calidad del servicio, es decir, el ambiente físico tiene efectos en las percepciones y respuestas emocionales de los clientes (Wakefield & Blodgett, 1999).

Esta categoría, incorpora los aspectos referentes a las instalaciones físicas, equipos de apoyo y apariencia de los consultores (Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró, & Ramos, 2009).

Experiencia: Corresponde a la respuesta interna y subjetiva que tienen los consumidores frente a cualquier contacto con el consultor (Meyer & Schwager, 2007) y representa un factor importante en la evaluación de la calidad del servicio (Huang & Yang, 2010). Esta experiencia es estrictamente de carácter personal (Gentile, Spiller, & Noci, 2007), e involucra las respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas de los consumidores (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesinger, 2009), siendo la base de estas interacciones el diálogo, el acceso, los riesgos-beneficios y la transparencia con los consultores (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Una vez identificadas estas categorías, se conformó un modelo con dimensiones e ítems utilizados en investigaciones previas. A continuación se describen las categorías utilizadas:

Tabla N°8: Categorías y Dimensiones.

Categoría	Dimensión
Consultores	Actitud
	Profesionalismo
	Puntualidad del Servicio
	Capacidad de Respuesta
Satisfacción	Lealtad del Consumidor
	Beneficios Obtenidos
Expectativas	Respaldo de la Marca
	Conocimiento sobre Objetivos
	Conocimiento sobre los Consultores
Calidad	Confianza en el Trabajo
	Fiabilidad de la Información
	Análisis
Factibilidad	Recursos Internos de la Empresa
	Profundidad de las Propuestas
	Plazos de las Propuestas
Tangibles	Diseño de los Informes
	Habilidades Comunicacionales
	Adecuación al Contexto
	Material de Apoyo
	Condiciones Ambientales
Experiencia	Calidad Humana
	Trabajo en Equipo
	Utilidad

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas las fuentes secundarias, se determina ciertos aspectos a considerar en la evaluación de las percepciones. Sin embargo, fue necesario desarrollar una investigación cualitativa de carácter exploratorio, con el fin de adaptar el modelo al contexto.

Esta etapa ha sido desarrollada en dos fases, una de observación directa de las presentaciones de las propuestas finales y de los comentarios de los empresarios, y otra, por medio de la realización de entrevistas en profundidad.

La observación de las presentaciones y de las intervenciones de los empresarios en éstas, fue con el objeto de conocer de primera fuente las principales inquietudes que evidenciaron los usuarios. En concreto, las preguntas realizadas a los alumnos, así como comentarios realizados a éstos, durante las presentaciones finales de los trabajos⁶.

Las entrevistas en profundidad, realizadas de forma personal, luego de las presentaciones, fueron efectuadas con la finalidad de ahondar en las impresiones generales de los empresarios⁷.

Finalmente, la encuesta elaborada, resume los principales aspectos de la calidad y satisfacción de los servicios, en específico de consultorías, acondicionadas al contexto de una clínica empresarial desarrollada por estudiantes, con ciertas condiciones particulares. Por ejemplo, la gratuidad de la asesoría y el involucramiento de los usuarios en la formación profesional de los alumnos, así como la acotación de las problemáticas trabajadas, en específicos, relacionadas con el tópico de marketing estratégico. Adicionalmente, este instrumento, cuenta con un elevado Alpha de Cronbach (0,983).

⁶ Ver Anexo 2.1. Pauta de Observación Presentaciones Finales

⁷ Ver Anexo 2.2. Pauta Entrevista y Entrevistas en Profundidad a Empresarios Participantes

2.3.2.- Instrumento

Para el desarrollo de un análisis adecuado, se utiliza una encuesta construida en base a investigaciones previas y a las entrevistas y observaciones realizadas a los empresarios.

Como resultado, la Encuesta de Percepciones de Participantes en Clínicas Empresariales (PPC2), contemplaba 93 afirmaciones, evaluadas en una escala Likert de cuatro niveles, descrita a continuación:

Tabla N° 9: Escala de Medición.

Valor	Grado
1	Totalmente en Desacuerdo
2	En Desacuerdo
3	De Acuerdo
4	Totalmente de Acuerdo

2.4.- Muestra

La muestra corresponde a todos los empresarios participantes en las clínicas empresariales desarrolladas en el Semestre Otoño y Primavera del 2011, del curso de Marketing III.

Los empresarios son invitados a participar, cumpliendo con ciertos requisitos, como por ejemplo, contar con más de 40 millones en ventas en el último año. Esta medida es con el objeto de garantizar que sean empresas con una complejidad tal, que demanden desafíos empresariales con un enfoque más estratégico, que por ende, requieran de soluciones que impliquen el uso apropiado de las materias contempladas en el curso.

La encuesta fue elaborada, en su versión de aplicación, por medio de un software, en concreto *Qualtrics* y fue aplicada vía Internet, por medio de correos electrónicos enviados a cada uno de los participantes⁸.

La tasa de respuesta corresponde a un 56,25% del total de la muestra.

2.5.- Resultados

Los principales resultados de esta investigación, con el enfoque de los empresarios/usuarios de las clínicas empresariales, son en términos generales, satisfactorios.

A raíz de las entrevistas y de los datos obtenidos de la encuestas, es posible identificar un grado elevado de satisfacción general en el trabajo realizado. Sin embargo, analizando las distintas dimensiones es posible observar algunas diferencias y tendencias importantes.

Primeramente, las dimensiones presentan diferencias entre ellas, siendo la más baja, vale decir, con menor grado de satisfacción, aquella relativa a los análisis realizados a las propuestas.

A continuación se presentan las medias de las distintas dimensiones:

Tabla N°10: Medias de Dimensiones de Percepciones con Menor Puntuación.

Descriptive Statistics			
Dim	Mean	Std. Deviation	Variance
Análisis	2,38	0,55	0,30
Fiabilidad Información	2,69	0,65	0,42
Profundidad Propuestas	2,72	0,44	0,19
Confianza Trabajo	2,81	0,50	0,25

⁸ Ver Anexo 2.3.- Modelo de percepciones de participantes en clínicas empresariales

Como es posible observar, las dimensiones con menor puntuación corresponden a Análisis, Fiabilidad de la Información, Profundidad de las Propuestas y Confianza en el Trabajo.

Al analizar las correlaciones existentes en estas dimensiones y considerando un índice de correlación de Pearson por sobre el 0,8, además de considerar un 99% de confianza, los resultados son:

Tabla 11: Principales Correlaciones en Dimensiones con Menor Puntuación.

Correlations				
DIMENSIÓN	Análisis	Fiabilidad Información	Profundidad Propuestas	Confianza Trabajo
Profesionalismo		,858**	,833**	
Capacidad Respuesta		,955**	,866**	
Lealtad Consumidor		,920**	,840**	
Beneficios Obtenidos	,823**	,883**		
Confianza Trabajo			,866**	1
Fiabilidad Información	,890**	1	,843**	
Análisis	1	,890**		
Recursos Internos		,840**	,941**	,864**
Profundidad Propuestas		,843**	1	,866**
Diseño Informes				,802**
Habilidades Comunicacionales				,819**
Adecuación Contexto				,830**
Trabajo Equipo		,851**		
Utilidad		,850**		
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Considerando la dimensión Análisis, ésta presenta una alta correlación con la dimensión Fiabilidad del Trabajo, así como con Beneficios Obtenidos. Esta correlación es entendida, además de considerar los resultados de las entrevistas en profundidad, que la falta de análisis, repercute en la fiabilidad de la información, lo que reduce la percepción de beneficios obtenidos.

La dimensión Fiabilidad, se encuentra correlacionada con 9 de las 24 dimensiones del modelo. Cabe destacar que esta dimensión, no se encuentra correlacionada con la categoría Tangibles ni Expectativas, vale decir, los empresarios no forman expectativas respecto a la fiabilidad de la información, además que ésta, no se ve afectada por tangibles, como por ejemplo, el diseño de los reportes o las presentaciones.

Contrariamente, la fiabilidad de la información se ve afectada por la capacidad de respuesta de los alumnos, lo que contrastando con las entrevistas realizadas, se interpreta como la pro-actividad de los consultores en la búsqueda de información. Por otra parte, la lealtad de los consumidores, que agrupa aspectos como la recomendación y la posibilidad de participar nuevamente en el programa, se ve influenciada por la fiabilidad de la información, esto quiere decir, a mayor precisión y calidad de la información, mejora la lealtad del empresario.

Por otra parte, la Profundidad de las Propuestas, que agrupa afirmaciones tales como la facilidad y los planes de implementación de las recomendaciones de los consultores, está altamente correlacionada con los recursos internos de la empresa. La explicación subyacente a este resultado, recae en que una mejor comprensión de la realidad de la empresa y la adecuación de las propuestas a esta, aumenta la percepción de profundidad de las recomendaciones.

Adicionalmente, las otras dimensiones con altas correlaciones, corresponde a las categorías Consultores (que apunta hacia el grado en que los estudiantes asumieron su rol de consultores) y Calidad (referente a la calidad técnica de los trabajos). Esto implica que a mayor compromiso con el rol de consultor y a mejor

calidad técnica, la profundidad de las propuestas es mejor percibida por los empresarios.

Estas dimensiones están altamente correlacionadas entre ellas, ya que, contrastándolo con las entrevistas realizadas, uno de los principales problemas percibidos por los empresarios, guarda relación con la información entregada, y la construcción de las propuestas y los análisis, solamente considerando la información entregada por los usuarios. En este sentido, y tal como lo expresaron los empresarios, la falta de pro-actividad en la búsqueda de información es uno de los aspectos más débiles de los estudiantes.

Tal como lo demostraban algunos empresarios en sus comentarios “No creo que las propuestas cambien nuestras decisiones (...) no cambian mucho de lo que ya teníamos decidido. Creo que pasó esto, porque se guiaron por lo que nosotros les decíamos.”⁹, o “(las asesorías) pueden tener un mayor aporte, pero no se logró. (...), yo necesitaba otras cosas, cosas nuevas y eso no pasó, porque no preguntaron, porque no cuestionaron nada, les faltó tener mayor *altura de miras*”¹⁰.

De esta forma, al analizar las medias de cada indicador, 8 de los 10 con menor puntuación corresponden a análisis, tanto de la empresa como de las propuestas, en los ámbitos financiero, legal, de riesgos, económico y social, así como también aquellos relativos a la industria en que opera la empresa asesorada.

La siguiente tabla ilustra esta situación:

Tabla N°12: 10 Afirmaciones con Menor Puntuación¹¹.

Afirmación	Mean
Análisis Financiero de la empresa	2,11
Análisis Legal de la empresa	2,11
Análisis Económico y Social de la empresa	2,22
Análisis de Riesgos de la empresa	2,22

⁹ Ver Entrevistas en Anexo 2.1, Empresario N°4

¹⁰ Ver Entrevistas en Anexo 2.1, Empresario N°5

¹¹ Escala de 1 (más bajo) a 4 (más alto)

Análisis de Riesgos de las propuestas	2,22
Análisis Financiero de las propuestas	2,22
Análisis Legal de las propuestas	2,22
Análisis de la Industria que podría enfrentar la empresa implementando las propuestas	2,33
Las propuestas consideraban prototipos	2,33
El cuerpo docente prestó apoyo técnico	2,44

Esta situación refuerza los comentarios de los empresarios en cuanto a la falta de búsqueda de información por parte de los estudiantes, ya que a excepción de los análisis financieros, el resto corresponden a estudios sobre el entorno de la empresa, que requieren información externa.

Por otra parte, la dimensión Confianza en el Trabajo, sólo se encuentra altamente correlacionada, considerando el grupo anterior, con la Profundidad de las Propuestas. Las otras dimensiones relevantes corresponden a la categoría de Tangibles.

Por lo tanto, la confianza en el trabajo realizado por los alumnos, depende en gran medida de los aspectos tangibles de los trabajos, como las habilidades comunicacionales, el diseño de los reportes, y la adecuación al contexto profesional de los consultores.

En este sentido, los empresarios tienen una mayor confianza en el trabajo realizado por los estudiantes, cuando éstos logran evidenciarlos en aspectos tangibles, a excepción de las competencias técnicas, cuyas particularidades se presentan a continuación.

El indicador referido a la percepción del conocimiento técnico de los alumnos, tiene una correlación perfecta positiva, con un 99% de confianza, con el indicador sobre el uso eficiente de los recursos planteados en las propuestas de los alumnos. Adicionalmente, se observan altas correlaciones con los indicadores referidos al grado de satisfacción general, al nivel de detalle de los objetivos y plazos de las propuestas, y al horizonte de mediano plazo de éstas.

Esto implica que los empresarios perciben un alto nivel técnico de los estudiantes, en la medida en que éstos incorporen en sus propuestas un eficiente uso de los recursos, con planes de implementación detallados y con un horizonte de mediano plazo.

Dentro de los aspectos más valorados por los empresarios, destaca la experiencia del trabajo. No sólo fue posible observar esto en las entrevistas, sino también se vio reflejado en los datos obtenidos de la encuesta. La siguiente tabla N° 13 resume las medias más altas:

Tabla N°13 Medias con Mayor Puntuación.

Descriptive Statistics			
Dimensión	Mean	Std. Deviation	Variance
Calidad Humana	3,50	0,48	0,23
Conocimiento Consultores	3,41	0,40	0,16
Adecuación Contexto	3,37	0,48	0,24
Condiciones Ambientales	3,33	0,53	0,28

A partir de las medias de las dimensiones es posible deducir que la calidad humana de los consultores es valorada, así como el impacto que tiene el conocimiento de los consultores en la formación de expectativas. De la misma forma, los estudiantes tienen una buena adecuación al contexto, y las condiciones ambientales, que incluye los lugares de reuniones y presentaciones, son bien evaluadas.

Tabla N°14: Correlaciones de Dimensiones con Mayor Puntuación.

Correlations				
Dimensión	Calidad Humana	Conocimiento Consultores	Adecuación Contexto	Condiciones Ambientales
Actitud Consultores	,700*		,896**	,858**
Profesionalismo			,819**	,772*
Puntualidad	,888**			,768*
Conocimiento Clientes		,728*		
Capacidad Respuesta			,669*	
Beneficios Obtenidos		,694*		
Confianza Trabajo			,830**	
Recursos Internos			,735*	
Habilidades Comunicacionales			,738*	
Adecuación Contexto	,711*		1	,925**
Material Apoyo			,737*	,717*
Condiciones Ambientales	,857**		,925**	1
Calidad Humana	1		,711*	,857**
Trabajo Equipo			,869**	,776*
Utilidad	,693*		,782*	,778*
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Observando las correlaciones entre estas dimensiones, existe una alta relación positiva entre la calidad humana percibida, la adecuación al contexto y las condiciones

ambientales. Esto refuerza un aspecto muy valorado en las entrevistas, sobre la experiencia.

En general, los empresarios, tienen una buena y cercana relación con los estudiantes (calidad humana), en donde se reconoció una adecuada disposición al trabajo.

Analizando las correlaciones es posible deducir que los empresarios, valoran las relaciones y la experiencia de trabajar con estudiantes, en la medida que éstos cumplen con plazos, mantienen una buena actitud, y el trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales favorables.

2.6.- Conclusiones del Estudio

Una vez recopilados los datos, además de las entrevistas realizadas, es posible afirmar que para los empresarios, en términos generales, la metodología es bien aceptada. Sin embargo, la utilidad y calidad de las asesorías, no representa un factor relevante que determine la satisfacción de los usuarios. El factor con mejor puntuación, corresponde a la experiencia del trabajo.

Por otra parte, el 66% de los empresarios, corresponden a ex-alumnos de la Facultad, lo que favorece una buena percepción de la experiencia. Este aspecto resultó común entre los empresarios, a raíz de las entrevistas realizadas. Esta condición de ex-alumnos condiciona y afecta las percepciones sobre la experiencia, ya que se incorporan elementos emocionales que afectan fuertemente esta categoría.

Para los empresarios, participantes en clínicas empresariales es sumamente valorada la experiencia vivida en este tipo de metodología, y no solamente la utilidad práctica que puedan obtener de la asesoría realizada por los alumnos.

En este sentido, tal como lo evidencian los datos, los empresarios perciben bajos niveles de análisis y búsqueda de información, que redundan en una baja fiabilidad de ésta, limitando además la capacidad de respuesta de los consultores.

Por consiguiente, los empresarios valoran la participación pero no los resultados, que pocas veces implementan. Esto sucede por el bajo nivel de análisis, de información obtenida, y tal como los empresarios lo reconocen, falta de ideas innovadoras y pro-actividad.

CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE IMPACTO DE CAMBIO DE METODOLOGÍA A TRAVÉS DE PRODUCTOS

3.1.- Introducción

La cátedra de Marketing III de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile durante los últimos años no tuvo un foco claro en su aporte a la educación de los alumnos, siendo incluso en algunos semestres cambiada por un electivo de Marketing Industrial. Desde 2010 se retomó el trabajo con esta cátedra, instaurando un programa que buscaba principalmente entregar ciertos conocimientos y competencias a los estudiantes de último año de Ingeniería Comercial a través de distintas vías como ensayos, pruebas y el desarrollo de un plan de marketing.

Durante el segundo semestre de 2010 el proyecto de la creación de un plan de marketing fue desarrollado con una empresa escogida por los alumnos sin ser necesaria una interacción real con ésta, pudiendo obtenerse información tanto de forma primaria como secundaria.

A partir del primer semestre de 2011 se llevó a cabo una innovación metodológica en el curso la cual mantuvo la creación del plan de marketing, sin embargo, en esta ocasión se asignaron empresas a los equipos de alumnos y se estableció una metodología basada en clínica empresarial, donde los estudiantes debieron interactuar y desarrollar el trabajo como equipos consultores con cada empresa.

Considerando este cambio metodológico y las diferencias que conlleva la implementación de una formación basada en aprendizaje experiencial, entendemos que este aprendizaje puede derivar en diversos resultados, tanto en percepciones de los estudiantes, empresarios involucrados como también en la calidad del producto

desarrollado. Es por ello que a través de este estudio se busca explicar no solo el efecto sobre las percepciones, sino también, el efecto sobre la calidad de los planes de marketing desarrollados, puesto que la calidad del producto refleja el cambio en un proceso, que es clave para la integración de conocimiento y la mejora en competencias.

3.2.- Objetivos

El objetivo general de esta investigación radica en evaluar los planes de marketing desarrollados por estudiantes con y sin innovación metodológica en clínica para establecer diferencias y semejanzas entre ambos grupos.

Como objetivos específicos, se encuentran:

- Determinar los criterios de evaluación para planes de marketing con y sin innovación metodológica
- Construir un instrumento para la medición de indicadores para los planes de marketing
- Aplicar instrumento a proyectos de estudiantes con y sin innovación metodológica
- Contrastar la evaluación de planes de marketing con y sin innovación metodológica
- Determinar puntos fuertes y débiles en la creación de planes de marketing con y sin innovación metodológica

3.3.- Metodología

Como parte de la investigación de innovación metodológica, nos centraremos en el estudio de los productos finales – Planes de Marketing - desarrollados con y sin clínica empresarial.

Para ello se considera la rúbrica de evaluación como la herramienta que nos permita medir la calidad en torno a los resultados de aprendizaje, criterios e indicadores que fueron definidos para el desarrollo de la cátedra, los cuales han sido contruidos durante el semestre como parte del programa (Facultad Economía y

Negocios, 2011) y que nos ayuda a determinar cuáles son los principales productos de aprendizaje buscados y como estos se miden y evalúan, brindándonos una guía y marco referencial para el desarrollo del curso.

La aplicación de la evaluación a productos se da sobre la misma cantidad de informes finales del segundo semestre de 2010 – sin innovación metodológica- y el primer semestre de 2011 – con innovación metodológica- y considerando los mismo objetivos establecidos para el informe final de ambos semestres¹². Para esto se estableció una escala en la evaluación de los productos y se realizaron pruebas T para muestras independientes¹³ con el objetivo de entender cuales cambios eran significativos entre ambos semestres.

El factor de la calidad de los alumnos subyace como un posible distorsionador de los resultados de las rúbricas, por ello se trabajó adicionalmente un análisis a nivel desagregado de estudiantes y no solo de equipos, analizando las correlaciones entre sus calificaciones finales del curso (incluyendo todas las evaluaciones que requiere la cátedra como ensayos, exámenes escritos, etc.) con respecto a la evaluación de su trabajo según rúbrica. Esto implica el entender también el comportamiento de los extremos de cada grupo estudiado, es decir, los mejores alumnos y los alumnos en proceso de mejorar su desempeño.

En este sentido, se correlacionó primero de manera general ambos grupos de alumnos con el desempeño obtenido en sus rúbricas, para posteriormente hacerlo a nivel de los mejores alumnos (Calificación final igual o superior a nota 6), alumnos competentes (Calificación final igual o superior a 5 y menor a 6) y alumnos en proceso de mejora (Calificación final menor a 5), para así poder entender si la mejora en desempeño en la construcción de productos se veía afectada por este factor o no.

3.3.1.- **Diseño**

El diseño del instrumento se basa en dos resultados de aprendizaje clave:

¹² ANEXO 1: “Guía para el informe final” para Informe Final de Marketing III, prof. Leslier Valenzuela.

¹³ Considerando siempre un 95% de confianza para la evaluación de los resultados.

Resultado de Aprendizaje 1 (RA1): Elabora un Plan Estratégico de Marketing comenzando con el diagnóstico de la posición de la empresa en la industria y su potencial de rentabilidad, a través de modelos de análisis que permiten establecer los factores críticos del éxito o fracaso del negocio.

Resultado de Aprendizaje 2 (RA2): Propone soluciones creativas y elabora una propuesta de valor a través del análisis de los factores críticos identificados, considerando los desafíos seleccionados y las prioridades de la UEN a corto, mediano y largo plazo para orientar eventuales toma de decisiones.

Para medir el éxito en estos resultados de aprendizaje se definieron 6 criterios por cada RA (Resultado de Aprendizaje).

Tabla 15: Criterios por Resultado de Aprendizaje.

1. Elabora un Plan Estratégico de Marketing comenzando con el diagnóstico de la posición de la empresa en la industria y su potencial de rentabilidad, a través de modelos de análisis que permiten establecer los factores críticos del éxito o fracaso del negocio.					
1.1 Expone factores clave para el entendimiento y contextualización de la empresa	1.2 Analiza el entorno externo en variables clave para la empresa	1.3 Aplica modelos de análisis de la industria para determinar la posición de la empresa.	1.4 Analiza el potencial de rentabilidad y la ventaja competitiva que tiene actualmente la empresa.	1.5 Infiere los factores críticos del éxito o fracaso del negocio.	1.6 Establece, a partir del diagnóstico, los desafíos (problemáticas u oportunidades) de Marketing de la UEN o de una determinada temática.

2. Propone soluciones creativas y elabora una propuesta de valor a través del análisis de los factores críticos identificados, considerando los desafíos seleccionados y las prioridades de la UEN a corto, mediano y largo plazo para orientar eventuales toma de decisiones.					
2.1 Selecciona los desafíos de Marketing de la UEN o de una determinada temática, a través del análisis de los factores claves.	2.2 Diseña diversas propuestas viables y eficientes para los desafíos seleccionados .	2.2 Diseña una propuesta a partir de las herramientas estratégicas de marketing (objetivos, segmentación estratégica, mezcla de marketing y posicionamiento)	2.4 Propone una estrategia a de gestión de relación con los clientes.	2.3 Establece indicadores de control para cada estrategia de corto, mediano y largo plazo.	2.6 Deriva conclusiones, implicancias empresariales y recomendaciones estratégicas a partir de su propuesta de valor.

Considerando estos criterios como básicos para la consecución del aprendizaje, se determinaron los indicadores clave que permiten medir el desempeño de cada criterio, y con ello el desempeño de cada RA, considerándose 46 indicadores con un promedio de entre 3 y 4 por cada criterio.

Tabla 16: ejemplo de un criterio y sus respectivos indicadores¹⁴.

Criterio	Indicador
1.1 Expone factores clave para el entendimiento de la empresa	1.1.1 Identifica con fundamentos la misión y visión de la empresa o unidad de negocios
	1.1.2 Identifica con fundamentos los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios
	1.1.3 Analiza la segmentación inicial de la empresa a partir de datos primarios y secundarios

3.3.2.- Instrumento

El instrumento utilizado fue una rúbrica para la evaluación de los productos, pudiendo describirla como una herramienta de calificación que clarifica las expectativas específicas para una tarea, dividiéndola en componentes y describiendo detalladamente que constituye un nivel aceptable o inaceptable de desempeño para cada una de estas partes. (Stevens & Levi, 2005)

La rúbrica fue construida para la evaluación del proyecto final de la cátedra de Marketing III. Este instrumento fue escogido fundamentalmente para asegurar una evaluación consistente y coherente de los productos, asegurando mantener un criterio estándar para su calificación y evitar diferencias por la revisión a través del tiempo u otros factores.

El instrumento utilizado es constituido por distintas partes: la descripción de la tarea asignada, la definición de una escala, dimensiones a evaluar y descripción de las dimensiones (Stevens & Levi, 2005).

En base a estos elementos fue construida la rúbrica de evaluación para Planes de Marketing, considerando los siguientes puntos:

¹⁴ Ver Anexo 2: Lista completa de RA, Criterios e Indicadores considerados para Informe Final de Marketing III.

Tarea Asignada: Para ello fue considerada la pauta aplicada para el desarrollo de informe final¹⁵ entregada a los estudiantes de la cátedra – sin cambio entre 2010 y 2011 – para el desarrollo de sus informes finales.

Definición de Escala: Se definió una escala de logro de 4 niveles – Novato, Proceso, Competente y Avanzado – con una ponderación numérica de 1, 2, 3 y 4 respectivamente.

Dimensiones a Evaluar: Se consideraron 12 dimensiones a evaluar, siendo la base para ellas los Criterios establecidos que aplican en la evaluación del informe final de cátedra.

Descripción de las dimensiones: Para la descripción de las dimensiones y el desempeño esperado en cada nivel de la escala se utilizaron como base los indicadores desarrollados para la cátedra de Marketing III que aplican a los Criterios usados como dimensiones.

Esto se puede apreciar en la tabla siguiente con el ejemplo de una de las dimensiones evaluadas en la rúbrica¹⁶:

¹⁵ Ver Anexo 1: “Guía para el informe final” para Informe Final de Marketing III, prof. Leslier Valenzuela.

¹⁶ Ver Anexo 3: Rúbrica completa

Tablas 17: Ejemplo de dimensión evaluada en la rúbrica.

Crterios	Novato	Proceso	Competente	Avanzado
1.1 Expone factores clave para el entendimiento y contextualización de la empresa	1.1.1 No identifica la misión y visión de la empresa o unidad de negocios	1.1.1 Identifica de manera poco profunda e insuficiente la misión y visión de la empresa o unidad de negocios	1.1.1 Identifica fundamentadamente la misión y visión de la empresa o unidad de negocios	1.1.1 Identifica fundamentadamente la misión y visión de la empresa o unidad de negocios, integrando datos primarios y secundarios para obtener una visión más completa de ambos aspectos.
	1.1.2 No identifica los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios	1.1.2 Identifica de manera poco profunda e insuficiente los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios	1.1.2 Identifica fundamentadamente los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios	1.1.2 Identifica fundamentadamente los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios, integrando contenidos con la misión y visión, mostrando coherencia y consistencia.
	1.1.3 No analiza la segmentación inicial de la empresa	1.1.3 Analiza la segmentación inicial de la empresa de manera poco acabada o sin datos de respaldo	1.1.3 Analiza la segmentación inicial de la empresa a partir de datos primarios y secundarios	1.1.3 Analiza e identifica las características clave de la segmentación inicial de la empresa a partir de datos primarios y secundarios, integrando la información con los puntos previos.

3.4.- Muestra

La muestra considera el uso de un grupo experimental y uno de control. Para el grupo experimental se utilizaron 9 trabajos finales del primer semestre de 2011 – con cambio metodológico – y como grupo de control se utilizaron 9 trabajos finales del segundo semestre de 2010 – sin cambio metodológico –

Igualmente se trabaja los datos a nivel de alumno, considerando para ello todos los integrantes de los equipos evaluados, teniendo en total 47 alumnos del grupo experimental y 42 alumnos dentro del grupo de control.

3.5.- Resultados

Considerando las evaluaciones realizadas a través de la aplicación de la rúbrica diseñada, se observa que el grupo experimental obtiene en promedio una mayor puntuación en su desempeño (3,44 sobre 4) con respecto al grupo control (3,19 sobre 4). Desagregando este resultado y evaluándolo a nivel de RA, se puede ver que si bien ambos resultados presentan diferencias, la diferencia significativa en la calidad de los productos se encuentra en las propuestas dentro del plan de marketing (RA 2).

Esto sugiere que dado que en los informes del grupo control se tenía en su mayoría información de tipo secundaria y no se tenía con la empresa una vinculación específica e intencionada hacia el aprendizaje y hacia una asesoría real y valorada, las propuestas eran menos específicas y de menor calidad que las que se lograron con el cambio de metodología. Esto se puede explicar también por el seguimiento y la evaluación de la propuesta por parte del empresario participante, una vez implementado el cambio metodológico.

Al analizar los cambios a nivel de criterios, encontramos que los criterios con una variación significativa son¹⁷:

Tabla 18: Criterios con variación significativa.

¹⁷ Detalle de análisis Anexo 3.4.- Tablas:

Tabla 1: Evaluación de cambio significativo en RA 1(Diagnóstico) y RA 2 (Propuestas)

Tabla2: Evaluación de cambio significativo a nivel de Criterios

1. Elabora un Plan Estratégico de Marketing comenzando con el diagnóstico de la posición de la empresa en la industria y su potencial de rentabilidad, a través de modelos de análisis que permiten establecer los factores críticos del éxito o fracaso del negocio.					
1.1 Expone factores clave para el entendimiento y contextualización de la empresa	1.2 Analiza el entorno externo en variables clave para la empresa	1.3** Aplica modelos de análisis de la industria para determinar la posición de la empresa.	1.4 Analiza el potencial de rentabilidad y la ventaja competitiva que tiene actualmente la empresa.	1.5** Infiere los factores críticos del éxito o fracaso del negocio.	1.6** Establece, a partir del diagnóstico, los desafíos (problemáticas u oportunidades) de Marketing de la UEN o de una determinada temática.

**Cambios significativos entre grupo experimental y grupo control

2. Propone soluciones creativas y elabora una propuesta de valor a través del análisis de los factores críticos identificados, considerando los desafíos seleccionados y las prioridades de la UEN a corto, mediano y largo plazo para orientar eventual toma de decisiones.					
2.1** Selecciona los desafíos de Marketing de la UEN o de una determinada temática, a través del análisis de los factores claves.	2.2 Diseña diversas propuestas viables y eficientes para los desafíos seleccionados.	2.2** Diseña una propuesta a partir de las herramientas estratégicas de marketing (objetivos, segmentación estratégica, mezcla de marketing y posicionamiento).	2.4** Propone una estrategia de gestión de relación con los clientes.	2.3** Establece indicadores de control para cada estrategia de corto, mediano y largo plazo.	2.6** Deriva conclusiones, implicancias empresariales y recomendaciones estratégicas a partir de su propuesta de valor.

**Cambios significativos entre grupo experimental y grupo control

Dado lo anterior, se observa que hay muchos ítems con variaciones significativas entre ambos grupos, que permiten deducir que cambios en la relación y conocimiento de la empresa (pasar de información secundaria a primaria) pudieron

ayudar a poner énfasis en otros puntos relevantes solicitados por empresarios – como el entendimiento de la industria y la competencia –. Además, se observa que la determinación de los Factores Críticos del Éxito junto con la definición y selección de desafíos de marketing a trabajar, sufrieron cambios relevantes al aumentar significativamente su calidad pudiéndose relacionar con un mejor entendimiento de la realidad y necesidades de la empresa dado el contacto directo con esta. Ambos puntos pueden llevar a los cambios significativos presentados en el RA de propuestas.

Es importante ver que el diseño de las propuestas no cambia, sino más bien aspectos referidos a la implementación del plan: desde el entendimiento del cliente - segmentación, posicionamiento, gestión de clientes- hasta ratios de control y las recomendaciones estratégicas. Por consiguiente, más que cambiar el trabajo en sí mismo, cambia el enfoque del estudio, teniendo mayor relevancia sobre todo el diagnóstico y entendimiento de los problemas o desafíos empresariales para poder trabajar de mejor forma la implementación de propuestas de valor.

Al analizar a nivel de indicadores, encontramos que los cambios significativos se dan en los siguientes puntos¹⁸:

Tabla 19: Indicadores con cambios significativos.

1.2.1 Analiza la etapa del ciclo de vida de la industria a partir de datos secundarios o primarios
1.4.1 Determina fundamentadamente las barreras de entrada y salida que pueden afectar la rentabilidad del negocio.
1.3.1 Relaciona los resultados de los análisis en función de determinar el FODA.
1.6.2 Relaciona los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática con los factores críticos de éxito o fracaso.
1.6.4 Fundamenta coherentemente con los análisis realizados en el diagnóstico.
2.1.2 Selecciona los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática) considerando las implicancias empresariales (sociales)

¹⁸ Detalle de análisis Anexo 3.4.- Tablas:

Tabla 3: Evaluación de cambio significativo a nivel de Indicadores

2.1.4 Fundamenta los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales).
2.2.6 Establece los objetivos de las estrategias de la mezcla de marketing para el mercado objetivo elegido.
2.2.9 Identifica las variables del posicionamiento actual de la UEN en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.
2.2.10 Establece las variables de posicionamiento esperado en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.
2.4.1 Caracteriza a los clientes (Mercado Objetivo Elegido).
2.4.2 Propone estrategias de relaciones con los clientes (considerando retención, captación y fidealización), a partir del análisis previo.
2.3.1 Establece indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo.
2.3.2 Establece un plan de medición de indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo.
2.6.1 Propone las directrices generales (posición) que debe tomar la UEN para lograr llevar a cabo la “propuesta de valor”.

Como podemos apreciar en base a los indicadores destacados a través del análisis, elementos fundamentales del análisis industrial como la determinación del ciclo de vida y el entendimiento de las barreras de entrada y salida -claves para poder generar posteriormente una mejor propuesta- son significativamente mejores con la nueva metodología.

Otro punto muy relevante es la relación entre los análisis realizados y la determinación del FODA, herramienta fundamental para posteriormente poder definir los factores críticos del éxito (FCE) así como las propuestas más adecuadas a la empresa.

Junto con lo anterior, el cambio en la relación entre desafíos de marketing y FCE, así como la coherencia entre los análisis y estos desafíos, muestran que una

diferencia importante se basa en el entendimiento de los problemas y oportunidades de la empresa. Esto se complementa con la selección de los desafíos a ser trabajados en la propuesta así como su fundamentación. Con estos antecedentes se puede apreciar que el paso clave en la creación del Plan de Marketing de diagnosticar, seleccionar y fundamentar con cuales desafíos empresariales se trabajará para generar propuestas de solución, mejora significativamente al aplicar la metodología de clínica empresarial.

Se puede observar igualmente que tanto los objetivos de las estrategias propuestas así como los puntos relativos al posicionamiento actual y deseado mejoran significativamente. Junto con ello se aprecia la mejora de la caracterización de clientes así como el trabajo con la estrategia de relación con clientes. Esto nos muestra que una parte fundamental de la mejora del producto se basa en el entendimiento de los clientes, tanto en su segmentación y posicionamiento, así como en las estrategias para retenerlos, fidelizarlos y rentabilizarlos.

Por último, se puede observar que tanto los elementos de seguimiento – indicadores de control y plan de medición – así como las directrices generales de la propuesta también mejoran significativamente.

Al llegar a este nivel de análisis podemos ver que el cambio de metodología muestra mejoras significativas en algunos de los puntos más relevantes del producto estudiado, considerando como puntos clave el análisis industrial, análisis FODA, diagnóstico, selección y fundamentación de los desafíos empresariales, entendimiento de los clientes y finalmente el control e implementación de las propuestas. Esto nos sugiere que el tener un modelo de consultoría o clínica, que permite tener un acercamiento real a la empresa, tiene mayor impacto en la calidad de los planes y en la integración de los contenidos. Pese a lo anterior, una pregunta subyace ante estos resultados: ¿Es esta mejora producto de la metodología o simplemente hubo mejores alumnos durante el semestre experimental?

Dado el análisis realizado a nivel de alumnos, se pudo encontrar a nivel agregado, que la relación entre las calificaciones finales y la calidad del producto están positivamente relacionadas en ambos grupos, tanto el experimental como el de control.

Sin embargo, al analizar los segmentos de alumnos, encontramos una situación distinta. Si consideramos solamente el segmento de alumnos Competentes (Calificación final igual o superior a 5 y menor a 6), encontramos que se mantiene una correlación positiva en el grupo experimental mientras la correlación desaparece en el grupo control.

Al evaluar el segmento de mejores alumnos (Calificación final mayor a 6) la correlación desaparece en el grupo experimental pero si se presenta en el grupo control. Este fenómeno se aprecia de la misma manera para el grupo de alumnos en proceso de aprendizaje (Calificación final menor a 5).

Tabla 20:

	Grupo Experimental	Grupo Control
Presenta Correlación Grupo Total Prom Final / Rúbrica	SI	SI
Presenta Correlación Grupo Competente Prom Final / Rúbrica	SI	NO
Presenta Correlación Grupo Mejores Alumnos Prom Final / Rúbrica	NO	SI
Presenta Correlación Grupo Alumnos en Proceso Prom Final / Rúbrica	NO	SI

Con los resultados previos podemos observar que si bien ambos grupos presentan una correlación positiva entre la calificación final y la calidad del producto, esta relación funciona de manera distinta en ambas situaciones, ya que en el caso del grupo control los extremos de la muestra (Mejores alumnos y en proceso) son los que explican mayormente esa correlación, mientras en el grupo experimental es el centro de la muestra (Alumnos competentes) los que lo potencian.

¹⁹ Detalle de Análisis Anexo 3.4.- Tablas: Tabla 4 a Tabla 11.

En el grupo control en general se dio el caso que los mejores alumnos obtuvieron los mejores productos y los alumnos en proceso obtuvieron los productos de menor calidad, esto se puede explicar ya que al no tener un seguimiento establecido para el proyecto, no tener asegurado el contacto con la empresa y poder ser entendido como “un trabajo más” dentro de sus actividades académicas, dependía en gran medida del alumno el empuje para lograr un producto de mayor calidad.

Al analizar el grupo experimental con innovación metodológica podemos ver que no necesariamente los alumnos con calificaciones extremas (tanto superiores como inferiores) tuvieron los mejores o peores productos. Se debe considerar que cada alumno obtiene un compromiso distinto al de otras actividades académicas al trabajar directamente con una empresa en formato de una consultoría y que se tiene un seguimiento estructurado y un mayor involucramiento, lo que puede potencialmente llevar a que los mejores productos puedan conseguirse de prácticamente cualquier alumno.

Si consideramos estos resultados, podemos suponer que la metodología con innovación nos puede ayudar a nivelar hacia arriba la calidad de los productos. En la metodología sin innovación podemos apreciar que se polarizan los resultados, donde cada extremo “jala” –malas calificaciones implica mal producto y buenas calificaciones implican buen producto –, mientras con innovación sucede lo contrario, el segmento competente es el que predomina en la tendencia.

Al considerar los puntos antes expuestos junto con una media superior en la calidad de productos de aprendizaje del grupo experimental versus el de control, podemos considerar que la metodología no solo nos ayuda a generar menor polarización, sino también a que en promedio la clase en su conjunto tenga mejor desempeño y pueda de esta manera integrar mejor los conocimientos y competencias asociadas al trabajo con clínica.

3.6.- Conclusiones del estudio

El análisis realizado de la calidad de los productos obtenidos desde una experiencia con innovación metodológica versus una experiencia sin innovación, nos lleva a interesantes conclusiones.

Las principales diferencias entre ambas metodologías se encuentran en el nivel y seguimiento de involucramiento de una empresa en el contexto educacional de la cátedra. Esto sugiere que al generar una instancia real de trabajo con los estudiantes basado en una clínica empresarial para el desarrollo de planes de marketing, se podría lograr una mejor calidad en los productos finales y por tanto, un mejor entorno de aprendizaje.

Los resultados señalan que el trabajo con clínicas o consultorías empresariales genera un mejor impacto en la calidad de los productos obtenidos. En primer lugar, el estudio realizado señala que la principal diferencia se puede ver a nivel de las propuestas generadas en el plan de marketing, más que en el diagnóstico, lo cual se puede explicar por el aumento en la calidad en puntos clave como el entendimiento de los desafíos empresariales y su selección para buscar soluciones. Asimismo, se observa una mejora significativa en puntos clave de su implementación como: el trabajo sobre los clientes –segmentación, posicionamiento, seguimiento y fidelización – así como métodos de control.

Además esta investigación evidencia que a través de este tipo de innovaciones se puede lograr un impacto más allá del nivel grupal, puesto que se puede generar cambios a nivel de cada estudiante, ayudando a nivelar positivamente el desempeño en la construcción del producto y por tanto, generando una mejor instancia para la integración de conceptos clave trabajados en el informe.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS CONSOLIDADOS

4.1.- Conclusiones de la Investigación

Se ha expuesto previamente el impacto que causa la metodología tanto en las percepciones de los alumnos como en la calidad del producto final - Plan de Marketing -, exponiéndose una mejor situación de aprendizaje, donde se nivela de mejor forma los resultados entre los estudiantes en proceso, competentes y los mejores, acortando la brecha existente. Junto con lo anterior, la mejoría que se puede apreciar al evaluar el semestre con metodología versus sin metodología es significativa en la calidad, principalmente a nivel de las propuestas desarrolladas.

Al analizar las percepciones de las empresas sobre su participación en la metodología, el aspecto experiencial es bien evaluado, siendo la base para esto el contacto con alumnos, la posibilidad de actualizar sus conocimientos, factores emocionales (determinados por la condición de ex-alumnos) y el respaldo de marca al sentir que estaban “estudiando” en la Universidad de Chile. Esto muestra a su vez coherencia con lo expresado por los alumnos en sus percepciones en lo referido a la vinculación con la empresa.

Sin embargo, una brecha importante entre las percepciones de estudiantes y empresarios se evidencia en las evaluaciones respecto a la satisfacción con el producto final, donde los primeros en general muestran una buena aprobación, mientras los segundos tienen la percepción contraria. Esta postura de los empresarios participantes se fundamenta primordialmente en la falta de profesionalismo del trabajo, falta de uso de información primaria y secundaria - lo que genera análisis poco fiables - además de presentaciones del informe demasiado extensas, poco focalizadas y con propuestas débiles, sin mayor profundidad.

Dado lo anterior, subyace la conclusión de que los empresarios no perciben un valor agregado en el producto obtenido, haciendo poco probable la aplicación de propuestas, mientras que por el contrario, los alumnos consideran que han llevado a cabo un buen trabajo.

Otro factor que presenta una diferencia entre ambas percepciones, se encuentra en la valoración de las habilidades blandas de los alumnos, que presentan auto-evaluaciones satisfactorias, mientras los empresarios lo aprecian como un punto que requiere gran mejora, poniendo énfasis en la comunicación y la capacidad de expresión. Una posible causa de la situación descrita es que no existe un contacto previo de los estudiantes con el mundo empresarial. Muchos estudiantes no tienen ninguna experiencia con el mundo laboral, por este motivo se les hace más difícil enfrentar los desafíos y entregar resultados con profesionalismo.

Analizando los puntos mencionados previamente, como el programa desarrollado para la implementación de la cátedra se puede observar que si bien los resultados de aprendizaje buscados están centrados en el desarrollo de la clínica empresarial, la evaluación a los alumnos es centrada en la aplicación de una pauta de contenidos, más que en las necesidades reales de los clientes. Esto es posible observar, a modo de ejemplo, cuando un empresario señala que el informe final les entrega poca información nueva y realmente no agrega mayor valor, sin embargo el trabajo cumple con una muy buena calidad en lo solicitado según la pauta establecida.

Junto con este factor, otro punto clave obtenido de las percepciones de los estudiantes se basa en la motivación, donde los alumnos se puntuaron de manera muy baja, lo cual está influido por ejemplo, en la falta de preparación pro-activa de los alumnos. Esto brinda un antecedente para poder preguntarse si la falta de profesionalismo percibida por empresarios tiene también asidero en esta variable.

Finalmente, es importante destacar que el programa de la cátedra expresa como objetivo general:

El curso de Marketing III está basado bajo la modalidad de “Aprendizaje basado en los Desafíos Profesionales y Empresariales” con el propósito de que

el estudiante integre los conocimientos aprendidos en diversas asignaturas, contextualice una situación real, focalice sus conocimientos y competencias en un desafío empresarial específico, diseñe un plan estratégico de marketing, a partir de desafíos empresariales reales para plantear soluciones creativas a las problemáticas de las áreas de marketing y ventas y comunique su propuesta de solución de manera efectiva.

Lo cual no expresa como un objetivo claro la satisfacción del empresario con la propuesta para así lograr un mayor sentido de orientación al cliente, sino que expone tan solo objetivos de contenidos desarrollados, por lo que finalmente no se expresa en el programa un equilibrio entre el desarrollo académico de contenido y el desarrollo profesional a través de una asesoría orientada al cliente y valorada por éste.

Considerando todos los puntos antes enunciados en base a los 3 focos de estudios llevados a cabo, se puede concluir que:

- La metodología logra un avance en la construcción de un aprendizaje más integrador, mejor evaluado por los estudiantes y que permite una nivelación positiva en el desempeño de los alumnos.
- Si bien es una instancia valorada por los empresarios participantes de la clínica, se debe trabajar con mayor énfasis la orientación al cliente, para satisfacer de mejor manera los requerimientos del empresario, dentro de ciertos límites que deben estar claramente establecidos al comienzo del proceso.
- Asimismo, se debe conocer con mayor precisión las expectativas del empresario para enfocar los esfuerzos en satisfacerlas, a través del proceso y producto generado.
- Se debe buscar y evaluar la forma de generar información, analizarla, y tomar decisiones para elaborar la propuesta de valor con un enfoque equilibrado entre los requerimientos de los empresarios (sus desafíos o expectativas) y los objetivos de aprendizaje planteados para el curso de Marketing III. .
- La motivación de los estudiantes se debe trabajar más, de manera que se logre una mayor participación, entendimiento de la metodología y un mejor aprendizaje con una actitud pro-activa por parte del alumno.

- Las habilidades blandas deben ser un foco de trabajo más allá de la cátedra, pero se debe analizar formas de generar mayor conciencia sobre la relevancia de estas capacidades.

4.2.- Recomendaciones

En base a los puntos ya concluidos, a continuación presentamos recomendaciones que puedan servir como un punto de partida para la búsqueda de mejoras en la metodología implementada y así lograr un impacto aún más significativo para todas las partes.

Debido a los bajos niveles de satisfacción de los empresarios respecto al producto logrado a través de la metodología actual, se recomienda generar una manera más estructurada para su participación en el proceso. Para ello es necesario considerar el cumplimiento de sus expectativas como parte de los objetivos de la metodología. En ese sentido, se recomienda que el profesor y/o ayudantes fijen una reunión con el empresario, previa a la ceremonia de inicio, donde se le presente un conjunto de posibles análisis o conclusiones que estén relacionados a los alcances del curso. Posteriormente, el empresario debería priorizar en orden a los que estén más conectados con su realidad, problemática o desafíos actuales, para así conocer desde el comienzo del proceso, sus motivaciones y expectativas. De esta manera, se podrá ajustar el enfoque y criterios de evaluación de cada proyecto (dentro de ciertos límites previamente establecidos) basado en las necesidades y expectativas del empresario y los objetivos de aprendizaje de la asignatura.

Adicionalmente es recomendable generar mayor información de la empresa desde antes de empezar el trabajo, solicitando un brief de la empresa, su industria y sus principales desafíos. Además aquellos puntos claves a considerar en la asesoría, para que pueda ser entregado a cada grupo antes de su primera reunión con el empresario a modo de orientación y de enfoque.

La variedad de empresas con los cuales se realiza la consultaría, además de los distintos contextos en que se encuentran, traen consigo una amplia gama de realidades a los grupos de trabajo del curso. Por esta razón, la vinculación de los

empresarios con la metodología se da de distinta forma, tanto a nivel de participación como de exigencia. Por ejemplo, el caso de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), las cuales valoran más el proceso, pero tienen menos conocimientos y por consiguiente exigencias, versus empresas que ponderan en menor medida la experiencia per se, pero con mayores requerimientos y expectativas referente a los resultados de la consultoría.

Con ello las experiencias vividas por los estudiantes son disímiles. En este caso es recomendable la definición previa al inicio del curso del foco del trabajo, buscando generar una base de organizaciones involucradas, que sea más homogénea, teniendo por ejemplo, una sección solo con empresas u otra solo con ONGs, que si bien presentarán distintos desafíos individuales, a nivel general tienden a ser similares.

Para mejorar el problema de motivación de los estudiantes se recomienda difundir los objetivos esperados desde un comienzo, generando consciencia de las responsabilidades, tareas y prioridades para responder de mejor forma a los requerimientos del curso. En este sentido, en pro de una mejor aceptación de la metodología de clínica empresarial por parte de los estudiantes, se recomienda que un empresario que ya haya participado en las consultorías relate su experiencia al curso. De tal forma los estudiantes estarán informados de cómo se desarrollan las actividades, lo que se espera de ellos y el reconocimiento de aspectos clave valorados por sus clientes.

Las habilidades blandas son sumamente relevantes en el curso. La forma de relacionarse con los empresarios, de presentar la información y de trabajar en equipo son destrezas de los estudiantes que son evaluadas como aspectos débiles por parte de los empresarios en la metodología actual, aun cuando los estudiantes perciben que estas habilidades si son adquiridas en el curso. Por esta razón se recomienda que el Taller de Habilidades III sea un pre-requisito para inscribir el curso, considerando que este taller está centrado en la adquisición de habilidades blandas – específicamente liderazgo, negociación y trabajo en equipo-. Esto aseguraría en primera instancia, al menos una base de conocimiento y entrenamiento de los estudiantes. Junto con ello se debe dar énfasis en comunicar la relevancia del desarrollo de estas capacidades.

4.3.- Futuras Investigaciones

Ciertamente esta investigación aporta importantes antecedentes sobre el uso de clínicas empresariales como una alternativa válida de innovación metodológica. Este estudio contempla una evaluación desde tres perspectivas complementarias: estudiantes, empresarios y productos (informes).

Sin embargo, el uso de clínicas empresariales, cuyos beneficios han sido analizados en este estudio, requiere de perfeccionamiento. Esta condición está determinada por el alto impacto y el potencial con que cuenta este tipo de innovación metodológica, lo que hace de este tipo de actividades una fuente importante para lograr el aprendizaje de los alumnos, con una participación activa de personas externas a la Universidad, pero no ajenas a la formación profesional de los futuros ingenieros comerciales.

Por consiguiente es necesario, tal como se menciona anteriormente, una mayor participación de los ayudantes del curso en el proceso metodológico. Este incremento es reflejado en un perfeccionamiento de la planificación, el seguimiento del trabajo, así como de los mecanismos de control.

Considerando lo antes expuesto, resulta objeto de futuras investigaciones, analizar el rol que cumplen los ayudantes del curso en el desarrollo de las asesorías, estudiando los posibles cambios entre los desempeños de los alumnos, contemplando aquellos con diferencias sustantivas en los grados de participación activa de los ayudantes.

Por otra parte, el uso de clínicas empresariales no es exclusivo de la cátedra de Marketing III, en donde esta investigación se desarrolla. Esto implica una serie de factores, como la obligatoriedad del curso, las temáticas, el número de alumnos, los contenidos (nuevos o ya adquiridos), etc.

Dadas estas condiciones heterogéneas en los distintos cursos que utilizan la metodología de clínicas empresariales, resulta relevante realizar un estudio transversal a todos los cursos de la Facultad de Economía y Negocios, que utilizan este método.

La importancia de un estudio de tales características, radica en la estandarización de parámetros de evaluación en este tipo de actividades, no sólo enfocado en los alumnos, sino además en el impacto que tiene para los empresarios participantes.

De esta forma, con estas investigaciones se complementarían este estudio, incrementando la validez y utilidad de este tipo de metodología, potenciando el uso, no sólo en la Facultad de Economía y Negocios, sino haciéndola replicable en otras disciplinas.

ANEXOS

Anexo 1.1.- Escala de Autopercepción sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (EA2)

Escala de Autopercepción sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (EA2)

Estimado/a Estudiante:

La información que le solicitamos en esta escala es muy valiosa para los procesos de mejora sobre la enseñanza y aprendizaje que se llevan adelante en la Facultad y la Universidad. Es por esta razón que le solicitamos la mayor **honestidad y responsabilidad** al responder la presente encuesta. **No hay respuestas correctas, ni incorrectas**, por lo que debe responder de acuerdo a su experiencia al interior de este curso en particular.

Para responder la escala, se han establecido cuatro categorías de respuesta según su percepción, en relación a cada una de las afirmaciones.

0	Totalmente en Desacuerdo
1	En Desacuerdo
2	De acuerdo
3	Totalmente De Acuerdo

Para contestar, lea la frase planteada y, a continuación, marque con una "X" la opción que mejor refleje su postura. **Sólo se debe marcar una casilla por enunciado.**

Los resultados de la escala EA2 serán utilizados sólo con fines académicos y de investigación. Por lo cual le aseguramos **absoluta confidencialidad** respecto a los datos que usted nos proporcionará.

De antemano, muchas gracias y agradecemos su colaboración.

Afirmaciones		Totalmente en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (1)	De Acuerdo (2)	Totalmente de Acuerdo (3)
1	El docente tiene un profundo conocimiento sobre las temáticas del curso.				
2	Existió una relación cordial con el docente.				
3	La distribución y tamaño de la sala ayudó a los propósitos del curso.				
4	Durante el curso he podido fijarme metas y plazos acorde a los recursos que disponía, con el fin de obtener resultados.				
5	La metodología del curso me ha permitido desarrollar otros aprendizajes importantes además de los contenidos.				
6	He logrado alcanzar los objetivos propuestos inicialmente por el curso.				
7	Me preparé leyendo y realizando las actividades necesarias para cada clase.				
8	Fui ajustando mi método de estudio en relación a la exigencia requerida.				
9	Para cumplir con algunos objetivos del curso necesite llegar a acuerdos con mis compañeros flexibilizando mi postura inicial.				
10	El docente tomó acciones para el desarrollo del curso considerando la opinión y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.				
11	El profesor demostró compromiso con el logro del aprendizaje, más que				

	simplemente entregar contenidos.				
12	He podido organizar mi tiempo personal para dar respuesta de mejor forma a los requerimientos del curso.				
13	El curso logró ir más allá de mis expectativas personales.				
14	Se puede percibir que el docente preparó y planificó el curso (organización de clases, evaluación, metodologías, etc.)				
15	El curso mejoró mi capacidad de comunicación escrita.				
16	Durante el curso he tenido que tomar decisiones considerando como estas afectan mi entorno.				
17	Mi asistencia a clases fue relativamente alta.				
18	He sido responsable con los requerimientos que la metodología del curso exigió.				
19	El docente estableció los objetivos explícitamente desde el comienzo.				
20	Las metas establecidas del curso eran similares a mis propias metas.				
21	El curso mejoró mi capacidad de comunicación oral y de relación con otras personas.				
22	He tenido que enfrentarme a una serie de desafíos durante el curso que no solo involucraron el manejo de los contenidos.				
23	En el transcurso del curso pude darme cuenta sobre la evolución de mi propio desempeño.				

24	El curso permitió que pudiera interactuar y gestionar las relaciones con mis compañeros de clase.				
25	El profesor estuvo disponible para la atención de los estudiantes fuera y dentro de las actividades.				
26	El curso me ayudó a entender los principios que regulan la vida social y convivencia.				
27	Me he interesado y comprometido con las actividades y propósitos del curso.				
28	He aprendido elementos significativos para mi formación.				
29	Durante el transcurso del curso hubo espacios que me permitieron reflexionar la materia y relacionarla con mis propias experiencias.				
30	Me sentí parte del grupo-curso.				
31	El planteamiento del curso me permitió mirar otras cosas que antes no me eran visibles.				
32	Durante el desarrollo del curso tuve que emprender diversas acciones con el objetivo de resolver conflictos con mis compañeros.				
33	El docente utiliza literatura y paradigmas actuales sobre la disciplina o temáticas del curso.				
34	Participé en discusiones en la clase respecto a determinados contenidos del curso.				
35	Existió una relación cordial entre el grupo curso.				

36	Cuando mejoré mi desempeño también mejoré mis calificaciones.				
37	Los recursos utilizados (Computadores, Presentaciones, Artículos, etc.) fueron suficientes para los objetivos del curso.				
38	Cumplí con todas las actividades y tareas que el curso me propuso.				
39	El curso me permitió mejorar mis habilidades de uso de tecnología, en cuanto al uso de aplicaciones y software.				
40	El docente vinculó las diversas temáticas y actividades del curso con el ejercicio profesional y los desafíos sociales.				
41	Durante el curso me he ido generando más preguntas que respuestas sobre los temas tratados.				
42	El curso logró cumplir con mis expectativas personales.				
43	Para lograr aprender he tenido que realizar una serie de actividades durante el curso más que solo ir a escuchar una clase.				
44	La experiencia vivida con los empresarios me permitió aprender tópicos que de otra forma no hubiese podido aproximarme.				
45	El trabajo con los empresarios me ayudo a llevar la práctica lo visto de forma teórica.				
46	La experiencia con los empresarios me facilitó visualizar una posible perspectiva de mi futuro laboral.				
47	El trabajo con las empresas es fundamental para cumplir				

con los objetivos del curso.				
------------------------------	--	--	--	--

Información Adicional

Nombre :	
Cátedra :	
Semestre :	
Año :	

Anexo 1.2.- Tablas de Frecuencia de ítem de Autoevaluación de Aprendizaje

1.- El docente tiene un profundo conocimiento sobre las temáticas del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	2,2	2,2	2,2
	2,00	41	45,1	45,1	47,3
	3,00	48	52,7	52,7	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

2.- Existió una relación cordial con el docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	6	6,6	6,6	6,6
	2,00	49	53,8	53,8	60,4
	3,00	36	39,6	39,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

3.- La distribución y tamaño de la sala ayudó a los propósitos del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	5	5,5	5,5	5,5
	1,00	23	25,3	25,3	30,8

2,00	46	50,5	50,5	81,3
3,00	17	18,7	18,7	100,0
Total	91	100,0	100,0	

4.- Durante el curso he podido fijarme metas y plazos acorde a los recursos que disponía, con el fin de obtener resultados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	2	2,2	2,2	2,2
1,00	21	23,1	23,1	25,3
2,00	50	54,9	54,9	80,2
3,00	18	19,8	19,8	100,0
Total	91	100,0	100,0	

5.- La metodología del curso me ha permitido desarrollar otros aprendizajes importantes además de los contenidos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	3	3,3	3,3	3,3
1,00	10	11,0	11,0	14,3
2,00	45	49,5	49,5	63,7
3,00	33	36,3	36,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

6.- He logrado alcanzar los objetivos propuestos inicialmente por el curso.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	1	1,1	1,1	1,1
1,00	11	12,1	12,1	13,2
2,00	59	64,8	64,8	78,0
3,00	20	22,0	22,0	100,0
Total	91	100,0	100,0	

7.- Me preparé leyendo y realizando las actividades necesarias para cada clase.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	,00	9	9,9	9,9	9,9
	1,00	34	37,4	37,4	47,3
	2,00	38	41,8	41,8	89,0
	3,00	10	11,0	11,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

8.- Fui ajustando mi método de estudio en relación a la exigencia requerida.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	2	2,2	2,2	2,2
	1,00	16	17,6	17,6	19,8
	2,00	54	59,3	59,3	79,1
	3,00	19	20,9	20,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

9.- Para cumplir con algunos objetivos del curso necesite llegar a acuerdos con mis compañeros flexibilizando mi postura inicial.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	1	1,1	1,1	1,1
	1,00	8	8,8	8,8	9,9
	2,00	57	62,6	62,6	72,5
	3,00	25	27,5	27,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

10.- El docente tomó acciones para el desarrollo del curso considerando la opinión y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	13	14,3	14,3	14,3
	2,00	42	46,2	46,2	60,4
	3,00	36	39,6	39,6	100,0

Total	91	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

11.- El profesor demostró compromiso con el logro del aprendizaje, más que simplemente entregar contenidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	12	13,2	13,2	13,2
	2,00	35	38,5	38,5	51,6
	3,00	44	48,4	48,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

12.- He podido organizar mi tiempo personal para dar respuesta de mejor forma a los requerimientos del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	2	2,2	2,2	2,2
	1,00	26	28,6	28,6	30,8
	2,00	48	52,7	52,7	83,5
	3,00	15	16,5	16,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

13.- El curso logró ir más allá de mis expectativas personales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	10	11,0	11,0	11,0
	1,00	28	30,8	30,8	41,8
	2,00	35	38,5	38,5	80,2
	3,00	18	19,8	19,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

14.- Se puede percibir que el docente preparó y planificó el curso (organización de clases, evaluación, metodologías, etc.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	1	1,1	1,1	1,1
	1,00	5	5,5	5,5	6,6

2,00	41	45,1	45,1	51,6
3,00	44	48,4	48,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

15.- El curso mejoró mi capacidad de comunicación escrita.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	4	4,4	4,4	4,4
1,00	34	37,4	37,4	41,8
2,00	39	42,9	42,9	84,6
3,00	14	15,4	15,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

16.- Durante el curso he tenido que tomar decisiones considerando como estas afectan mi entorno.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	3	3,3	3,3	3,3
1,00	17	18,7	18,7	22,0
2,00	62	68,1	68,1	90,1
3,00	9	9,9	9,9	100,0
Total	91	100,0	100,0	

17.- Mi asistencia a clases fue relativamente alta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	6	6,6	6,6	6,6
2,00	31	34,1	34,1	40,7
3,00	54	59,3	59,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

18.- He sido responsable con los requerimientos que la metodología del curso exigió.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	11	12,1	12,1	12,1
2,00	46	50,5	50,5	62,6

3,00	34	37,4	37,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

19.- El docente estableció los objetivos explícitamente desde el comienzo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	2	2,2	2,2	2,2
1,00	9	9,9	9,9	12,1
2,00	33	36,3	36,3	48,4
3,00	47	51,6	51,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

20.- Las metas establecidas del curso eran similares a mis propias metas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	4	4,4	4,4	4,4
1,00	37	40,7	40,7	45,1
2,00	44	48,4	48,4	93,4
3,00	6	6,6	6,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

21.- El curso mejoró mi capacidad de comunicación oral y de relación con otras personas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	5	5,5	5,5	5,5
1,00	14	15,4	15,4	20,9
2,00	43	47,3	47,3	68,1
3,00	29	31,9	31,9	100,0
Total	91	100,0	100,0	

22.- He tenido que enfrentarme a una serie de desafíos durante el curso que no solo involucraron el manejo de los contenidos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	1	1,1	1,1	1,1
1,00	4	4,4	4,4	5,5

2,00	41	45,1	45,1	50,5
3,00	45	49,5	49,5	100,0
Total	91	100,0	100,0	

23.- En el transcurso del curso pude darme cuenta sobre la evolución de mi propio desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	1	1,1	1,1	1,1
1,00	18	19,8	19,8	20,9
2,00	53	58,2	58,2	79,1
3,00	19	20,9	20,9	100,0
Total	91	100,0	100,0	

24.- El curso permitió que pudiera interactuar y gestionar las relaciones con mis compañeros de clase.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	1	1,1	1,1	1,1
1,00	10	11,0	11,0	12,1
2,00	47	51,6	51,6	63,7
3,00	33	36,3	36,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

25.- El profesor estuvo disponible para la atención de los estudiantes fuera y dentro de las actividades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	1	1,1	1,1	1,1
1,00	4	4,4	4,4	5,5
2,00	54	59,3	59,3	64,8
3,00	32	35,2	35,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

26.- El curso me ayudó a entender los principios que regulan la vida social y convivencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje

			válido	acumulado
Válidos	,00	8	8,8	8,8
	1,00	37	40,7	49,5
	2,00	40	44,0	93,4
	3,00	6	6,6	100,0
Total		91	100,0	

27.- Me he interesado y comprometido con las actividades y propósitos del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	3	3,3	3,3	3,3
	1,00	17	18,7	18,7	22,0
	2,00	44	48,4	48,4	70,3
	3,00	27	29,7	29,7	100,0
Total		91	100,0	100,0	

28.- He aprendido elementos significativos para mi formación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	1	1,1	1,1	1,1
	1,00	14	15,4	15,4	16,5
	2,00	57	62,6	62,6	79,1
	3,00	19	20,9	20,9	100,0
Total		91	100,0	100,0	

29.- Durante el transcurso del curso hubo espacios que me permitieron reflexionar la materia y relacionarla con mis propias experiencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	2	2,2	2,2	2,2
	1,00	23	25,3	25,3	27,5
	2,00	51	56,0	56,0	83,5
	3,00	15	16,5	16,5	100,0
Total		91	100,0	100,0	

30.- Me he sentido como parte del grupo-curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	3	3,3	3,3	3,3
	1,00	18	19,8	19,8	23,1
	2,00	50	54,9	54,9	78,0
	3,00	20	22,0	22,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

31.- El planteamiento del curso me permitió mirar otras cosas que antes no me eran visibles.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	4	4,4	4,4	4,4
	1,00	24	26,4	26,4	30,8
	2,00	45	49,5	49,5	80,2
	3,00	18	19,8	19,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

32.- Durante el desarrollo del curso tuve que emprender diversas acciones con el objetivo de resolver conflictos con mis compañeros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	3	3,3	3,3	3,3
	1,00	21	23,1	23,1	26,4
	2,00	49	53,8	53,8	80,2
	3,00	18	19,8	19,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

33.- El docente utiliza literatura y paradigmas actuales sobre la disciplina o temáticas del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	1	1,1	1,1	1,1
	1,00	6	6,6	6,6	7,7
	2,00	33	36,3	36,3	44,0
	3,00	51	56,0	56,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

34.- Participé en discusiones en la clase respecto a determinados contenidos del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	4	4,4	4,4	4,4
	1,00	30	33,0	33,0	37,4
	2,00	40	44,0	44,0	81,3
	3,00	17	18,7	18,7	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

35.- Existió una relación cordial entre el grupo curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	3,3	3,3	3,3
	2,00	58	63,7	63,7	67,0
	3,00	30	33,0	33,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

36.- Cuando mejoré mi desempeño también mejoré mis calificaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	5	5,5	5,5	5,5
	1,00	27	29,7	29,7	35,2
	2,00	43	47,3	47,3	82,4
	3,00	16	17,6	17,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

37.- Los recursos utilizados (Computadores, Presentaciones, Artículos, etc.) fueron suficientes para los objetivos del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	11	12,1	12,1	12,1
	2,00	56	61,5	61,5	73,6
	3,00	24	26,4	26,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

38.- Cumplí con todas las actividades y tareas que el curso me propuso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	24	26,4	26,4	26,4
	1,00	52	57,1	57,1	83,5
	2,00	13	14,3	14,3	97,8
	3,00	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

39.- El curso me permitió mejorar mis habilidades de uso de tecnología, en cuanto al uso de aplicaciones y software.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	5	5,5	5,5	5,5
	1,00	21	23,1	23,1	28,6
	2,00	45	49,5	49,5	78,0
	3,00	20	22,0	22,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

40.- El docente vinculó las diversas temáticas y actividades del curso con el ejercicio profesional y los desafíos sociales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	3	3,3	3,3	3,3
	1,00	17	18,7	18,7	22,0
	2,00	46	50,5	50,5	72,5
	3,00	25	27,5	27,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

41.- Durante el curso me he ido generando más preguntas que respuestas sobre los temas tratados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	7	7,7	7,7	7,7
	1,00	45	49,5	49,5	57,1
	2,00	29	31,9	31,9	89,0

3,00	10	11,0	11,0	100,0
Total	91	100,0	100,0	

42.- El curso logró cumplir con mis expectativas personales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	8	8,8	8,8	8,8
1,00	28	30,8	30,8	39,6
2,00	41	45,1	45,1	84,6
3,00	14	15,4	15,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

43.- Para lograr aprender he tenido que realizar una serie de actividades durante el curso más que solo ir a escuchar una clase.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	1	1,1	1,1	1,1
1,00	11	12,1	12,1	13,2
2,00	47	51,6	51,6	64,8
3,00	32	35,2	35,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

44.- La experiencia vivida con los empresarios me permitió aprender tópicos que de otra forma no hubiese podido aproximarme.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	2	2,2	2,2	2,2
1,00	10	11,0	11,0	13,2
2,00	44	48,4	48,4	61,5
3,00	35	38,5	38,5	100,0
Total	91	100,0	100,0	

45.- El trabajo con los empresarios me ayudo a llevar la práctica lo visto de forma teórica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ,00	1	1,1	1,1	1,1

1,00	6	6,6	6,6	7,7
2,00	36	39,6	39,6	47,3
3,00	48	52,7	52,7	100,0
Total	91	100,0	100,0	

46.- La experiencia con los empresarios me facilitó visualizar una posible perspectiva de mi futuro laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	5	5,5	5,5
	1,00	23	25,3	30,8
	2,00	41	45,1	75,8
	3,00	22	24,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

47.- El trabajo con las empresas es fundamental para cumplir con los objetivos del curso.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	2	2,2	2,2
	1,00	9	9,9	12,1
	2,00	26	28,6	40,7
	3,00	54	59,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Anexo 1.3.- Frecuencia por Dimensión

Dimensión	Frecuencia
Docencia	1878
Entorno de Aprendizaje	1507
Compromiso del Estudiante	1232
Percepción y Monitoreo del Aprendizaje	1684
Desarrollo de competencias genéricas	1596
Cumplimiento de los objetivos específicos del curso	753

Anexo 1.4.- Frecuencia por Categoría

Dimensión	Categoría	Frecuencia
Docencia	Dominio Profesional	453
	Gestión Estratégica de la Enseñanza y Aprendizaje	640
	Compromiso con el estudiante	592
	Vinculación con el entorno	184
Entorno del Aprendizaje	Relaciones	599
	Aprendizaje Activo	555
	Infraestructura y Recursos	361
Compromiso del Estudiante	Participación activa	531
	Responsabilidad, vinculación y valoración con el proceso.	534
	Organización del tiempo	167
Percepción y Monitoreo del Aprendizaje	Expectativas personales	304
	Cumplimiento	273
	Monitoreo	523
	Valoración	552
Desarrollo de competencias genéricas	Comunicación	512
	Trabajo en grupos heterogéneos	573
	Actuar de manera autónoma y responsable	478
Cumplimiento de los objetivos específicos del curso	Valoración de la experiencia de vinculación con la Empresa	819

Anexo 1.5.- Regresión Variable dependiente NOTA, Variable Independiente Categorías de Aprendizaje.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,661	,124		37,625	,000
	Docencia	,152	,082	,473	1,843	,098
	Entorno del Aprendizaje	,028	,079	,119	,353	,732
	Compromiso del	-,344	,087	-1,055	-3,952	,003

Estudiante					
Percepción y Monitoreo del Aprendizaje	-,159	,169	-,519	-,939	,372
Desarrollo de competencias genéricas	,214	,103	,766	2,080	,067
Cumplimiento de los objetivos específicos del curso	,105	,065	,490	1,625	,139

Anexo 1.6.- Regresión Variable dependiente NOTA, Variable Independiente Dimensiones de Aprendizaje.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,661	,124		37,625	,000
	Docencia	,152	,082	,473	1,843	,098
	Entorno del Aprendizaje	,028	,079	,119	,353	,732
	Compromiso del Estudiante	-,344	,087	-1,055	-3,952	,003
	Percepción y Monitoreo del Aprendizaje	-,159	,169	-,519	-,939	,372
	Desarrollo de competencias genéricas	,214	,103	,766	2,080	,067

Cumplimiento de los objetivos específicos del curso	,105	,065	,490	1,625	,139
---	------	------	------	-------	------

Anexo 1.7.- Regresión Variable dependiente NOTA, Variable Independiente Dimensiones de Aprendizaje, en estudiantes de alto rendimiento.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,661	,124		37,625	,000
	Docencia	,152	,082	,473	1,843	,098
	Entorno del Aprendizaje	,028	,079	,119	,353	,732
	Compromiso del Estudiante	-,344	,087	-1,055	-3,952	,003
	Percepción y Monitoreo del Aprendizaje	-,159	,169	-,519	-,939	,372
	Desarrollo de competencias genéricas	,214	,103	,766	2,080	,067
	Cumplimiento de los objetivos específicos del curso	,105	,065	,490	1,625	,139

Anexo 2.1.- Pauta Observación Presentaciones Finales

Objetivo: Conocer las impresiones y comentarios de los empresarios en la presentación del trabajo final. Recabar información sobre aspectos que los clientes consideran importantes, tanto como en la presentación, como en el informe final.

El informe incorpora una presentación de la situación de la empresa, así como de las propuestas realizadas por los consultores/alumnos.

Parámetros de observación: Para este caso, se utilizarán las variables consideradas a priori para medir las percepciones/evaluaciones de los empresarios de las asesorías, clasificando todas las intervenciones en estas categorías.

Satisfacción: Comentarios relativos a la satisfacción general de la asesoría, de informes, y del trabajo en conjunto. El objetivo de esta clasificación es determinar drivers de satisfacción o aspectos relevantes que afectan este tipo de percepciones.

Cabe destacar que cada apreciación de “satisfacción” es subjetiva y personal de cada empresario. Sin embargo esto no afecta las variables, ya que el objetivo es determinar rasgos comunes.

Expectativas: Todos aquellos comentarios alusivos a lo que los empresarios esperaban de la actividad. El objetivo de esto, es determinar factores o tendencias que determinan o influyen en la formación de expectativas.

Calidad: Comentarios relativos a la calidad técnica de los trabajos, con el objeto de identificar factores relevantes para los clientes, referentes a la capacidad técnica de los alumnos.

Factibilidad: Intervenciones de los empresarios, relativas a la aplicabilidad de las propuestas y la facilidad/dificultad para su implementación.

Tangibles: Aspectos que los empresarios/clientes destaquen o manifiesten sobre aspectos tangibles de la asesoría y especialmente de la presentación. Se consideran declaraciones sobre vestimenta, formalidad, presentación del informe, capacidades comunicativas, etc.

Experiencia

Todas las aseveraciones sobre la experiencia del trabajo, que incluyen la presentación del informe final, los avances, así como también las reuniones de trabajo. Se incorpora también las impresiones sobre el trabajo en conjunto con la Universidad, estudiantes y docentes.

Anexo 2.2.- Pauta entrevistas en profundidad a empresarios participantes.

Entrevista 1.-

1. ¿Cómo lo contactaron?

A mí me invitaron, por medio de un correo, de acá de la FEN, por medio de Nexos Egresados, (me comentaron) que había un proyecto para empresarios, me pareció interesante, me contacté con la Universidad, vine a una reunión y decidimos trabajar en el proyecto. Yo soy egresado de la Facultad, así que por ahí también me contactaron.

2. ¿Fue importante el hecho que haya sido la Universidad de Chile?

Sí, yo acepté porque era la (Universidad) Chile, y en especial porque era mi Facultad, de otra forma, no sé si hubiese aceptado.

3. Sobre problemáticas

Lo que pasa es que yo no tengo un problema en concreto. Tengo muchos problemas de “diario”, tenemos una empresa con una estructura bastante plana. Entonces, lo que yo quería era que me ayudaran en mi quehacer diario, contarle mis problemas y que me ayudaran en proponer soluciones, además de acercarme a la Universidad e interiorizarme en los cambios en Marketing y nuevas cosas y en ese sentido quería ver que me podían ofrecer acá.

Los grupos atacaron dos áreas diferentes, dado que tenía varias problemáticas. En concreto, un grupo trabajó sobre la creación de un nuevo producto, y el otro en cómo mejorar lo que tenemos hoy.

4. Sobre el trabajo con estudiantes

Nos reunimos dos o tres veces con cada grupo, pero con los dos grupos fue diferente. Con un grupo tuvimos mucha interacción, en la cual yo expuse mucho, pero

expuse en base a las preguntas que ellos me hacían. La otra instancia (grupo), fue un poco más pobre, porque el grupo no venía tan preparado y las reuniones fueron más pobres y la información no fue la mejor.

¿Preparados en qué sentido?

Preparados como organización interna, como organización de ellos, porque ningún grupo conocía sobre mi rubro. Las primeras reuniones fueron precisamente para trabajar eso: que conocieran mi negocio, que conocieran mis problemáticas, y que me propusieran soluciones.

Un grupo fue más desordenado, pese a que al final “llegaron a buen puerto”, el proceso fue malo. En el caso del otro grupo el proceso fue bueno y el resultado también, porque el proceso ya venía “bien encaminado”, en ese sentido, no podría haber sido malo, quizás mejor, pero en ningún caso peor.

5. Sobre Utilidad

¿Resolvió el problema?

No resuelve el problema, porque son cosas más a largo plazo, pero sí orientan y ayudan a avanzar, en ese sentido, ambos grupos llegaron a esa meta.

¿Considera necesaria otra asesoría, a modo de continuidad de esta?

En otra área de la empresa, porque en este trabajo, ya atacamos los problemas de esta área. Por ejemplo en temas de Auditoría, que tengo problemas y algunos asuntos que tengo que arreglar en ese sentido, y me gustaría volver acá.

6. Sobre Calidad Técnica

En ninguno de los dos casos me parecen sobresalientes, pero sí bien. Ambos me parecen aplicados, correctos, etc. Esperaba un poco más, pero es satisfactorio.

7. Sobre trabajo en equipo

Un grupo logró cierta sinergia, fueron unidos, organizados. En el caso del otro, no tanto. Esa es una debilidad del trabajo, la organización interna de los grupos

8. Sobre respaldo docente

Noté que siempre hubo apoyo de la profesora y de los ayudantes: en todas las reuniones, en las presentaciones, los contactos, siempre percibí ese respaldo.

¿Qué nota le pondría a este trabajo si usted fuese el profesor?

Ninguno llegaría al siete, pero me parece que el mejor grupo (más organizado) tendría un seis. El otro grupo es más difícil porque si fuese por la organización, les pondría un tres, y por el informe final un cinco, así que yo creo que un cuatro. En el informe final ellos demostraron que podían hacerlo, pero que no querían (hacerlo) antes, porque el resultado no es malo.

9. Satisfacción

Lo más valorable, independiente de los grupos, el trabajo, etc., es que la Universidad está aterrizando la información con empresas reales.

¿Recomendaría esta actividad?

Yo creo que sí, pero en la medida que los alumnos entiendan la relevancia del trabajo y la importancia que tiene, porque por ejemplo, en una de las reuniones que tuvimos, yo vine a perder mi tiempo (y no tengo mucho), entonces ninguno ganó nada y pierde un poco la seriedad. Creo que debería ser una actividad en conjunto, si bien yo estoy siendo beneficiado, ellos también.

¿Estaría dispuesto a pagar por esta asesoría?

Yo creo que no. El hecho que sea gratis es mucho más atractivo. Ahora bien, si son montos bajos, quizás aceptaría, pero tendría que ser mucho más completa, porque me permitiría exigir un resultado más concreto. Si yo pagase, no me interesa ponerles una nota, sino que me dieran una propuesta que a mí me permita ganar rentabilidad.

10. Sobre tangibles

Creo que las reuniones acá son necesarias, el tiempo no es mucho, por lo que es complejo. Como yo también estoy siendo beneficiado, hay que hacer sacrificios y venir para acá, tener paciencia con los alumnos, participar, etc.

Entrevista 2.-

1. Comentarios Generales

Cuando a mi me contactaron, justo estaba en una etapa crítica en mi empresa, porque la estaba reestructurando. Tuve problemas al comienzo porque me pedían facturación mínima como de veinte millones, entonces yo no cumplía con eso y vine a la primera reunión y me dijeron que lo hablarían con la profesora. Yo necesitaba que me ayudaran con el tema de un servicio integral, porque yo no sé sobre eso, yo soy arquitecta.

En realidad, tuve mis dudas al principio. No por ellos (los estudiantes), sino más por mí, porque sentía que no les iba a ayudar mucho, que no iba a ser una aporte. A medida que fuimos trabajando descubrí que no era así, que en realidad yo sabía algunas cosas.

Me sirvió para saber en dónde estaba, tus puntos críticos son éstos, tus factores de éxito o fracaso son éstos u otros, etc. y eso es sumamente constructivo. Porque a veces se ve “o todo bien o todo mal” y no se sabe con certeza la situación.

Esto es una empresa nueva, entonces necesitaba un apoyo y ellos fueron de gran apoyo, ambos grupos, me incentivaron, me posicionaron, me dieron esperanzas (porque no sabía por ejemplo, cómo conseguir clientes). Ellos me guiaban, me decían que debía hacer y que no, las reuniones fueron bastante “densas”, con un grupo más que con el otro. Al otro grupo le faltó ser más profesional, asumir mejor su rol, preguntar cosas, ser más proactivos, se sentían muy inseguros.

Las reuniones eran un poco largas. Un día estuvimos 2 horas (con Grupo 1), pero fueron bastante productivas. Ellos (Grupo 1) me preguntaban muchas cosas, fueron bastante profesionales, hablábamos sólo de la empresa, ellos exponían, yo exponía, era como una ayuda mutua. Eso fue lo que más me gustó, porque habían cosas más y de ellos, y lograron captar las cosas que yo necesitaba.

En general, terminé el proceso bastante contenta, porque me ayudaron mucho. Me guiaron en las cosas que tengo que hacer y cómo hacerlas. Porque a veces, *uno* sabe lo que tiene que hacer, pero no sabe qué hacer primero y qué después, y en ese sentido, esta *ayuda* apunta a eso. Además ellos me ofrecieron hacer un seguimiento, así que me sentí aún más apoyada, respaldada.

2. Sobre el acercamiento de la Universidad con empresarios

Me parece sumamente importante, porque no todos somos Ingenieros Comerciales, entonces el valor que le entregan a las empresas, es muy importante, porque las pequeñas empresas no tienen los recursos para acceder a este tipo de cosas. De hecho, participé en Créeme, pero lo dejé después de la primera etapa, porque era muy básico. Yo necesitaba algo más completo y con mayor dedicación.

¿Tiene algún impacto el hecho que sea la Universidad de Chile?

Sí, tiene un respaldo importante la Universidad de Chile. Cuando me llamaron, acepté de inmediato.

¿Si hubiese sido otra Universidad, hubiese aceptado?

Yo creo que sí, pero dependiendo de la Universidad. Si hubiese sido una Universidad más *desconocida*, dudo que estaría tan confiada en entregar toda la información que acá.

3. Sobre trabajar con estudiantes

A mi parecer, no parecían estudiantes. Se notaba que tenían un conocimiento fuerte, no se notaba una brecha importante, comparado con Ingenieros Comerciales titulados. Creo que se debe, en parte, a la actitud que tuvieron. Ellos estaban muy comprometido, muy motivados.

Si usted fuese la profesora de este curso, ¿qué nota le pondría a cada grupo?

Al primer grupo, independiente a que la primera reunión fue mala, fueron muy responsables. Cumplieron con la hora acordada en las reuniones, a diferencia del

segundo grupo, que faltó muchas veces, cambiaban las reuniones, me avisaban a última hora, y tardaban semanas en coordinar una reunión.

Al primer grupo le asignaría un seis y al segundo, un cinco. A ellos (el segundo grupo) le faltó profesionalismo y es sumamente importante, en este tipo de actividad y en la vida en general. Además ellos se titularán pronto.

¿Cómo evaluaría la calidad técnica del trabajo?

Buena, pero yo creo que pasa también por la actitud de los grupos. El primer grupo, siempre fue ordenado y organizado. En las reuniones llevaban pautas sobre lo que iban a tratar y eso me pareció muy bueno. El segundo grupo fue muy inseguro, no sabían si lo que preguntaban estaba bien o mal y siempre las reuniones tuvieron la misma dinámica.

4. Satisfacción

¿Cumplió sus expectativas?

Sí, no solamente respecto a la problemática de mi empresa, sino también desde una mirada personal, porque yo aprendí bastante, sobretodo sobre *marketing*. En ese sentido, fue una ayuda mutua, y un aprendizaje compartido.

¿Resolvió la problemática?

Yo considero que sí, de hecho voy a estudiar los informes. Es más, el *Grupo 1*, no sólo me entregó sus propuestas en la presentación final, sino me mandaban cosas durante el semestre. Me enviaban noticias, documentos, sugerencias sobre cambiar el logo, etc.

¿Volvería a participar?

Sí, de hecho como vamos a separar la empresa (en las áreas de negocios) pensamos en volver con esta empresa, para que nos ayuden a *armarla*.

5. Comentarios sobre la experiencia del trabajo

Para mí fue como trabajar con un cliente más, yo les dediqué todo el tiempo posible, porque yo sabía que esto era importante para mí y para mi empresa, así que lo asumí como un trabajo con retribuciones a corto, mediano y largo plazo.

6. Dificultades

La diferencia entre los grupos. Un grupo (el segundo) tenía problemas de comunicación. Es más, recuerdo que la primera reunión, una niña estaba *echada* en la mesa. Entonces, me dejaron una impresión de inseguridad y desmotivación, entonces fue muy desagradable. A diferencia de esto, con otro grupo se generó un trabajo en equipo, se sintieron *parte* de la empresa.

7. Factibilidad

Es factible realizar todas las propuestas que me realizaron. Eso, sí, significa una carga importante de trabajo, pero tengo que hacerlo, hay que reestructurar mi empresa, siguiendo lo que ellos me dijeron.

8. Aspectos relevantes

Considero importante que se haga un seguimiento por parte de la Universidad. De hecho los alumnos me ofrecieron hacer un seguimiento, para la implementación de las propuestas, entonces le da mayor valor al trabajo.

El compromiso de los alumnos es importante también. Creo que ese fue el aspecto relevante que marcó la gran diferencia.

9. Aspectos tangibles

Considero que es importante la formalidad de los equipos. Creo sumamente importante mantener la formalidad en las reuniones, en la presentación, etc. entendiendo *formalidad*, no sólo por un tema de ropa, sino también en llegar a la hora acordada, no llegar apurados, respetar los tiempos, etc.

Entrevista 3.-

1. Comentarios Generales

Para nosotros es un lujo. Primero, como ex – alumna de la Facultad, me interesó *volver* a la Universidad, y por otro lado, como nosotros no tenemos los recursos para este tipo de *ayuda*, entonces es muy bienvenido. Este tipo de actividad, con alumnos *ad-portas* de egresar, con una asesoría de muy buena calidad, y además gratuita, es *ganar-ganar*.

2. Comentarios sobre el trabajo con estudiantes

Me parece muy beneficioso, porque ellos tienen los conocimientos actualizados y nosotros la práctica y la experiencia, entonces es un intercambio muy útil, porque nos complementa.

¿Considera útil la experiencia?

Fue principalmente útil para nosotros, especialmente porque nos sirvió para *actualizar* nuestros conocimientos, nuestras miradas, porque nos aportaron formas distintas de analizar nuestra empresa, nos entregaron nuevas perspectivas. Para los estudiantes creo que fue un desafío mayor, dada las características de nuestra empresa, y eso contribuye a que hoy contemos con dos propuestas de valor que son serán muy útiles.

Nosotros trabajamos también con estudiantes en práctica, pero a diferencia de ellos, este tipo de experiencia les permite ahondar más en un tema en específico y trabajarlo de mejor forma, lo que para nosotros, es más útil, nos entrega más valor.

Si usted fuese el profesor en este curso, ¿Qué nota les pondría a cada grupo?

Desde el momento en que lo recibimos de forma gratuita, yo lo evaluaría con la nota máxima, porque hubo trabajo, compromiso, preocupación.

¿Cómo fueron las reuniones?

Buenas, lo más difícil, fue que entendieran la cultura de la empresa lo que nos motiva. Fue difícil lograr que ellos comprendieran que las propuestas que queríamos debían estar alineadas con nuestros objetivos, nuestra visión y misión.

3. Comentarios sobre el trabajo con la Universidad

Nos parecen muy útiles, nosotros trabajamos de cerca con las Universidades, en especial con la Universidad Católica y con la Universidad Santa María. Entonces, el trabajar con universidades de excelencia, nos entrega mucho valor como empresa.

4. Comentarios sobre el rol docente

Con la profesora sólo hubo un *contacto* en la primera reunión, y ahora (en la presentación). Sin embargo, con el ayudante hubo más comunicación, él estuvo siempre *pendiente* del desarrollo del trabajo, teníamos su correo para cualquier consulta. Creo que es importante que los tres *actores* están involucrados, nosotros, los estudiantes y los ayudantes/profesores.

5. Calidad

¿Cómo evaluaría la calidad técnica?

Ellos fueron muy comprometidos y denotaban una preocupación. Midiendo solo el conocimiento *técnico*, ellos estaban muy bien preparados, manejaban los temas, sabían lo que decían, en ese sentido, yo diría que igual (en términos de calidad) a una empresa consultora. Nos entregaron dos proyectos muy completos, que incluía costos, plazos, cómo implementarlos, etc.

6. Expectativas

¿Cumplió con sus expectativas?

Sí, y más aún, las superó.

7. Beneficios

Primero, creo que para nosotros, como empresa, es un desafío incorporar a estudiantes en *nuestro proyecto*, el motivar a alumnos con nuestra visión y compartir esta experiencia de traspaso de conocimientos.

8. Dificultades

La exigencia que demanda este tipo de trabajo. Me tomó tiempo y esfuerzo adecuarme a trabajar con los estudiantes: leer los trabajos, reunirnos, tratar de entenderlos, etc.

9. Satisfacción

Yo me voy sumamente contenta con los resultados. Las dos propuestas son sumamente *practicables*. Independiente de lo que nos propusieron, nos sirvió para tener una evaluación de la realidad de nuestra empresa, de *dónde estamos*. Nos queda por evaluar, eso sí, la factibilidad de cada proyecto y su implementación, básicamente por el tiempo que nos demanda el estudiar las propuestas, pero de todas formas, esperamos tenerlas *en marcha* en el corto plazo.

¿Considera importante el seguimiento?

Creo que no. Sin embargo, sí creo importante que si realizamos algún proyecto (propuesta), le avisemos a los grupos, para que tengan alguna gratificación respecto al trabajo que realizaron y si tenemos algunas dudas, llamarlos y ofrecerles trabajarlas en la empresa (como parte de ella).

¿Volvería a trabajar de esta forma?

Sí. Creo que este tipo de actividades nos beneficia como empresa y como personas. Sin embargo, nos gustaría trabajar en otra área de la empresa. En el área de Marketing ya tenemos suficiente.

¿Estaría dispuesto a pagar por este tipo de asesorías?

Creo que para pagar, tendríamos que identificar una necesidad seria y crítica de asesoría. En ese sentido, tendría que ser un problema grave que no podamos resolver por nosotros mismo. Por eso, la gratuidad de este tipo de actividades, nos ayuda a

tener asesorías y evidentemente, detectar problemas *menores*, que nos permiten solucionarlos a tiempo, y de forma gratuita.

10. Beneficios

Primero, el nivel técnico de los alumnos (excelencia), segundo, el sistema de trabajo, nos permite tener una aproximación a los conocimientos actuales, lo que nos permite una nueva perspectiva, sobre las cosas que debemos mejorar.

11. Dificultades.

Creo que la principal dificultad fue más bien interna. Fue demandante identificar que queríamos, buscar la información que ellos nos solicitaban, responder a lo que nos pedían (reuniones, información, sugerencias, etc.).

12. Aspectos relevantes

Desde el punto de vista que para los alumnos no es voluntario participar, creo que es clave lograr la motivación de los alumnos en trabajar y solucionar los problemas de la empresa. El crear una sinergia y el trabajo en equipo son fundamentales para lograr buenos resultados. Creo que sin toda la motivación y las ganas que tenían los alumnos, no hubiese sido posible contar con las propuestas que tenemos hoy.

Entrevista 4.-

1. Comentarios Generales

Creo que parte desde que nos incorporamos al programa, la motivación por parte de nosotros siempre se mantuvo y en eso, tuvo mucho que ver lo que percibimos de los alumnos. Pese a que, como yo no manejo muchas cosas *técnicas*, algunas veces no hubo mucha *sintonía*, porque me hablaban cosas que no sabía, que no entendía, pero pese a esto, me parece una muy buena experiencia, estoy muy agradecido.

2. Comentarios sobre el trabajo con estudiantes

Creo que tiene sus ventajas y desventajas, aunque más de las primeras. Creo que la gran desventaja (un tanto lógica) es que *tienen el libro pegado en la cabeza*,

pero pese a esto, son muy flexibles y muy motivados para este tipo de trabajo. Entonces nos fue muy fácil el comunicarnos, era muy cercano el trato, pero manteniendo las formalidades.

Nosotros teníamos la tranquilidad de entregarles la confianza suficiente para que nos pudiesen criticar o cuestionar cosas. En ese sentido, las reuniones no fueron rígidas, sino fue más bien una conversación en donde iban surgiendo cosas, ideas, sugerencias, críticas. En ese sentido, creo que los alumnos tuvieron la capacidad de tener una posición crítica respecto a la empresa, lo cual valoro bastante.

¿Cómo fueron las dinámicas de las reuniones?

Fueron reuniones periódicas, cada tres semanas aproximadamente, ellos nos contactaban, nosotros les respondíamos, siempre fueron en nuestras oficinas. Las reuniones fueron básicamente una instancia en donde ellos (los grupos) recababan información de nuestra empresa, de la industria en que estamos, para poder enfocar de mejor forma el trabajo.

Nosotros les íbamos dando algunas indicaciones sobre lo que nosotros queríamos, en general fueron reuniones bastante relajadas, fueron de gran aporte, incluso en materias que no se verán reflejadas en el informe, porque se daban conversaciones que nosotros (como empresa) no habíamos discutido y que surgían en este contexto.

Respecto al trabajo en equipo, fue más bien no presencial: aislando las reuniones, lo demás fue por mail u otros medios, pero siempre se mantuvo una buena comunicación. En ese sentido, hubo trabajo en equipo con ellos, siento que ellos siempre estuvieron haciéndonos parte de su trabajo, incorporándonos como *equipo*.

Algunos asumieron un rol de consultores, pero fueron aislados, pero en general, nosotros notamos que ellos consideraban esta actividad como un trabajo de un curso y no tuvieron un mayor involucramiento con nuestra empresa y con el trabajo.

3. Comentarios sobre la Universidad

Siempre es grato trabajar con la Universidad de Chile, da una confianza desde el primer minuto, uno sabe que hay un respaldo importante, la calidad de los alumnos y de los profesores. En ese sentido, predispone a nosotros, como empresarios, a tener una buena disposición a obtener buenos resultados al participar en este tipo de actividades.

En ese sentido es un buen respaldo para los estudiantes, yo creo que es una de las pocas Universidades en las que uno responde a este tipo de actividades, sin pensarlo. Si fuese otra Universidad creo que lo pensaría más o le hubiese dado menos crédito al trabajo, en ese sentido el alumno de la Universidad de Chile, está varios niveles más arriba que uno de la Universidad XX.

4. Sobre el rol docente

A la profesora, la vi solo al comienzo y ahora, en la presentación final. Respecto a los ayudantes, ellos estaban presentes y se mantuvieron al tanto del desarrollo del trabajo, además de orientarnos respecto a los niveles de exigencia, *empoderándonos* de cierta forma, ya que de lo contrario, creo que nosotros hubiésemos exigido mucho menos. Principalmente porque no teníamos claridad respecto a los alcances de este trabajo, sabíamos que iba a ser una ayuda para nuestra empresa, pero no sabíamos mayormente en que trataba, consistía y contemplaba esta actividad.

Si usted fuese profesor, ¿qué nota les pondría?

Yo creo que un seis a ambos, en base a la disposición y el trabajo que desarrollaron. Pero no la misma nota a los grupos. Creo que faltaron cosas, en ambos grupos, que yo esperaba hubiesen sido tratadas

¿Cree que les sirvió a los estudiantes?

Creo que algo les sirvió, aunque también siento que fue más tedio. Lo importante para los estudiantes, fue encontrarse con una empresa que adolece de gran parte de los problemas que aparecen en los libros. Básicamente porque nuestra empresa no tiene estructura, no hay definición de los procesos y de todas esas cosas que muchas veces se dan por sentado, pero que en la realidad, dista bastante de los casos de los libros.

Creo que los que más provecho sacaron de esta experiencia fueron los que estaban más comprometidos.

5. Sobre la Utilidad

No creo que las propuestas cambien nuestras decisiones, nosotros esperábamos algo más y con lo que tenemos hoy, no cambian mucho de lo que ya teníamos decidido. Creo que pasó esto, porque se guiaron por lo que nosotros les decíamos.

Ahora bien, de todas formas fue útil, en el sentido de las discusiones que se dieron y de las conclusiones que nosotros sacamos de ahí, nos permitió *ver* cosas que no habíamos contemplado, pero de ninguna forma nos sorprendieron las propuestas. Yo creo que tomaremos algunas cosas de las propuestas, pero no las vamos a aplicar tal cual nos las propusieron.

6. Sobre la Calidad técnica

Creo que el primer grupo, tenía un mayor conocimiento y desarrollo de las propuestas. El segundo planteó más de lo que desarrolló. Me pareció, en general, que los trabajos no están a la altura de un alumno de octavo semestre de la Universidad de Chile, porque fallaban en desarrollar una idea, en redacción, en ortografía incluso, y las presentaciones me parecen que están al nivel de un alumno de primer año: muy rígidas, no explicaron bien, no estaban *vendiendo nada*, se centraron en las diapositivas, no tuvieron *poder de convencimiento*.

7. Sobre Tangibles

Creo que la presentación (visual) es sumamente importante, es la forma que uno espera en este tipo de actividades, en ese sentido, las presentaciones fueron débiles, porque no pudieron explicar ni motivar (*al fin y al cabo, tengo que leer informes de 45 páginas cada uno*).

La formalidad, considero que es importante, si bien no fundamental, si afecta bastante. Por ejemplo, me enviaron los informes a la una y media de la mañana, siendo la presentación final hoy.

8. Sobre la Experiencia

Creo que la experiencia fue buena. Sin embargo, nosotros habíamos participado en una actividad similar y consideramos que en esta ocasión, los alumnos no alcanzaron el nivel que nosotros esperábamos. Creo que les faltó asumir que los conocimientos que poseen, ya les permite realizar mayores cosas, que prácticamente ya son Ingenieros Comerciales y se quedaron sólo con lo que nosotros les dijimos que hicieran.

9. Satisfacción

Creo que no cumplieron con mis expectativas, no me da un *mapa* claro respecto a lo que tenemos que hacer, se quedan mucho con lo que hay y no se aventuran a proponer nuevas cosas, ni a cuestionar lo que nosotros hacemos. Finalmente llegaron a la mismas conclusiones que nosotros – sin haberlas estudiado – ya habíamos llegado, entonces no aporta grandes cosas, sólo reafirma y confirma ciertas cosas, en ese sentido, creo que aporta, pero no resuelve. Creo que ellos se mantuvieron en su rol de alumnos de *Marketing III* y no como consultores, porque en definitiva fueron a nosotros, buscando información para hacer un trabajo para la profesora, pero no para nosotros – que éramos sus clientes.

10. Aspectos Relevantes

Creo que el principal beneficio es que entrega a las empresas, que no tienen mayor sofisticación, un método, indicaciones o información, que les pueden ser de utilidad. Ahora bien, de aquí se desprende la dificultad/debilidad, que consiste en que

no todos los empresarios son Ingeniero Comerciales, entonces no existe una adaptación al cliente, porque por ejemplo, yo no tenía idea quién es Porter. Entonces falta un poco de enfocarse y entender al cliente.

La capacidad de involucrarse con el cliente, creo que es clave. Mantenerse en la posición de alumno, por una parte te limita a muchas cosas, porque hay un marco teórico instalado que no es flexible, entonces los alumnos se limitan a eso y no logran entender a los clientes. Creo que es un aspecto clave, que debiese ser más trabajado.

11. Sobre factibilidad

Considero que son factibles de realizar, consideran una buena adecuación a nuestros recursos, capacidades, etc.

Entrevista 5.-

1. Comentarios generales

Me gustó mucho volver a la Universidad, creo que es una muy buena oportunidad para los alumnos de desarrollar habilidades blandas que no se ven en clases. Considero muy positivo que la Universidad de Chile esté avanzando en esta línea, porque se estaba quedando atrás. Si bien entiendo que esto está recién partiendo, y por tanto hay muchas cosas que mejorar, me parece muy positivo este tipo de actividades.

¿Qué tipo de cosas mejoraría?

Hubo algunos problemas con las salas y también con la coordinación de las reuniones, que para mí, como ex – alumno no representan mayor complejidad, quizás para otro empresario, que no sea de acá (Universidad de Chile), puede tomarlo como falta de seriedad. En ese sentido, darle un poco más de formalidad.

2. Sobre trabajo con Universidad

Yo creo que si hubiese sido alguna otra Universidad, no lo hubiese aceptado. Principalmente por la confianza que proyecta la Universidad, por el sello que tiene. Eso te hace confiar en que no vas a perder el tiempo y que el resultado va a ser bueno.

3. Experiencia con estudiantes

Fue bastante variado. Siento que unos grupos fueron muy inmaduros. Es más, un día que nos reunimos, un grupo estaba enojado, porque yo les dije que estaban equivocados, entonces se *taimaron*, se comportaron como niños. Entonces me tomó un tiempo, calmarlos y esperar a que se *reincorporaran* a la discusión. En ese sentido, creo que les falta preparación y madurez, quizás deberían prepararlos para enfrentar situaciones complejas, porque yo me lo asumí como una anécdota, pero otro empresario no tolera ese tipo de actitudes y no pierde el tiempo.

Considero que les faltó asumir un rol de consultores, les faltó actitud, lo que le quita profesionalismo.

4. Sobre Utilidad

Creo que es una experiencia útil tanto para los empresarios, como para los alumnos, porque los saca de la sala y los coloca en una situación que van a enfrentar en un futuro próximo, en donde apuestan su nombre, el de su Facultad, de su Universidad.

Para la empresa también es útil, porque te entrega una visión externa sobre lo que tú haces. Además de posibles soluciones, a un costo bajo – porque igual tiene un costo, como asistir a reuniones, información que muchas veces hay que buscar, etc.

Sin embargo, puede tener un mayor aporte, pero no se logró. Básicamente porque se centran en cosas que yo ya sé, o sea, yo tengo un FODA, yo tengo un Plan de Marketing, yo necesitaba otras cosas, *cosas nuevas* y eso no pasó, porque no preguntaron, porque no cuestionaron nada, les faltó tener mayor *altura de miras*.

5. Sobre Rol Docente

Creo que estuvo bien. Con la profesora no hubo mayor contacto, pero con los ayudantes siempre existió cierto *contacto*. Creo que está bien que la profesora deje a los estudiantes trabajar de forma más autónoma, porque al *fin y al cabo*, ellos son los consultores.

Si usted fuese el profesor, ¿qué nota les pondría?

Al grupo que ganó les pondría un 6,5 y no un 7, porque hubo herramientas que no utilizaron, pudieron haber hecho muchas cosas o desarrollar más cosas. Al otro grupo, les pondría un 5, porque a pesar que hubo una evolución importante, pero fueron menos concretos y escucharon menos, en el sentido que presentaban algo, yo les decía que no, y a la reunión siguiente lo volvían a presentar, entonces les faltó escuchar y entender.

6. Sobre Calidad Técnica

Aun son muy técnicos, son muy de la Universidad y no de una *consultora*. Tienen muchos elementos de alumnos y no tan de *profesional*. Por ejemplo, presentaron un análisis Porter y un VRIO, y puede ser que haya gente que no entienda eso, entonces les falta adecuarse más al cliente. Además preocuparse de cosas más formales, como el lenguaje, por ejemplo yo pensaba en presentar los informes al Directorio, pero no tenían un grado de profesionalismo tal, que me permita entregar esto al Gerente General.

7. Sobre factibilidad

Algunas son aplicables y otras no. Las que no aplican, es porque no hay recursos para poder implementarlos. Son muy buenas propuestas, son muy útiles, pero no creo que las pueda implementar.

8. Aspectos Positivos

Compromiso, seriedad, profesionalismo, entrega, preocupación.

9. Aspectos negativos

Falta de escucha.

Entrevista 6.-

1. Cometarios generales

Para nosotros como empresarios es muy interesante participar en este tipo de actividades, porque nos entrega una visión de alumnos que manejan muchos conocimientos en el área de Marketing, que nos van a ser de ayuda. Nos da una mirada mucho más *limpia*, entonces una visión de afuera es muy buena.

2. Sobre Trabajo con la Universidad

Me parece que es una muy buena medida. Hasta ahora, lo único que tenían los alumnos era la práctica, pero bajo esta modalidad, es mucho más aplicado, y les permite conocer de mejor forma lo que les espera.

Creo que el hecho que sea la Universidad de Chile, tiene un impacto mayor. Si hubiese llegado alguna otra Universidad de menor prestigio o menos reconocida, creo que hubiésemos aceptado igual, pero con más resguardos, sobre si ellos ganan más que nosotros, el uso de la información, etc.

3. Sobre la Experiencia

Como persona fue una muy buena experiencia, porque me gusta ayudar a alguien y creo que los ayudamos a tener un buen acercamiento a los negocios. Nosotros también ganamos, pudimos ver algunas falencias que teníamos como empresa y que no habíamos notado, entonces fue de gran aporte.

¿Cómo considera el trabajo con estudiantes?

Creo que tienen una perspectiva muy valiosa respecto a aspectos técnicos, que nosotros a veces no utilizamos o no conocemos.

Fue un buen proceso de trabajo, los estudiantes estaban preocupados, nos reunimos varias veces, siempre hubo un contacto por mail, buena disponibilidad. Las reuniones fueron bastante buenas

Creo que lograron asumir un rol de consultor, hasta la presentación, en donde noté que asumieron un rol de alumnos presentando un trabajo a la profesora.

4. Sobre las Expectativas

Creo que cumplió con lo que esperaba, yo tenía en mente entregar información, ellos la iban a analizar, y nos entregarían sus apreciaciones respecto a los errores y entregar mejoras.

5. Sobre el Rol Docente

No noté mayor contacto con la profesora, ni con los ayudantes. Desde mi oficina no noté la presencia de los profesores o los ayudantes. Creo que es importante, más para los alumnos que para nosotros, aunque ciertamente entrega mayor respaldo.

Si usted fuera el profesor, ¿ qué nota les pondría?

Creo que a los dos grupos les pondría un siete, porque independiente del resultado, el proceso y el desarrollo del trabajo fue bueno. Además salieron muy buenas propuestas, pese a que ambos fallaron en lo mismo, no fueron más allá de lo que nosotros les dimos de información.

6. Sobre la Calidad Técnica

Muy bueno, creo que estaban bien informados, pese a que no en profundidad.

¿Son factibles de implementar las propuestas?

Son factibles, pese a que hay que estudiarlas más en detalle, pero son posibles de hacer. Es necesario analizarlo en forma más detallada, pero las ideas son buenas.

¿Estaría dispuesto a pagar por esta asesoría?

No, creo que para el nivel de las propuestas, creo que si pagara exigiría y esperaría más. Ahora entendemos que se trata de un curso y por tanto entendemos que hay cierto *límite*.

7. Aspectos Relevantes

Creo que lo principal es que para los alumnos es muy importante este tipo de actividades, porque los lleva a trabajar en una empresa, a buscar problemas y solucionar estos problemas. Además destaco la entrega, la motivación, la disponibilidad de los alumnos.

¿Cuáles considera fueron las principales dificultades?

No creo que mayores dificultades, quizás mejorar la disposición de nosotros como empresa.

Entrevista 7.-

1. Comentarios Generales

En términos generales, es una muy buena actividad, agrega valor a la empresa, aporta una nueva visión, hay cosas que se pueden rescatar y sobre todo a las personas, que nosotros consideramos que pueden aportar en nuestra empresa.

2. Comentarios sobre Universidad

Yo creo que el acercamiento de la Universidad es bastante bueno y en especial con la Universidad de Chile. Sin embargo, estamos abiertos a cualquier Universidad, pero preferentemente a tradicionales, porque sabemos que cuentan con alumnos muy bien preparados.

3. Comentarios sobre la Experiencia

Me sentí bastante bien, pese a que faltó un poco de contacto con los alumnos. Me pareció interesante trabajar con estudiantes porque aporta nuevas ideas.

Creo que se mantuvieron como estudiantes y no asumieron un rol de consultores.

Las reuniones fueron pocas, pero fueron en términos generales buenas. Tuvimos que alinear bastante a los equipos, para que trabajaran en lo que a nosotros nos interesaba. Pese a que no se logró el objetivo que nosotros teníamos, sí sacamos cosas interesantes, para utilizar. Sin embargo, creo que cumplió con las expectativas

con las que llegamos, que en realidad no eran muchas, más allá de tener otra visión frente al problema que nosotros tenemos, pero no esperábamos que nos dieran *la solución*.

4. Calidad técnica

Considero que hubo bastante análisis cualitativo, me faltó un análisis con más datos. Creo que fue muy superficial el análisis realizado, creo que les faltó investigación sobre nuestro negocio, lo que se vio reflejado en las propuestas. Me parece que solamente utilizaron la información que les proporcionamos nosotros y no buscaron más datos, como por ejemplo de tendencias en otros países, etc.

Además, las propuestas requieren una inversión considerable, por lo que si queremos implementarlas, tenemos que hacer un estudio y un análisis más profundo.

5. Sobre las Principales Dificultades

Creo que la principal dificultad es el tiempo que hay que dedicarle a cada grupo, especialmente coordinar las reuniones con las distintas áreas de la empresa. Creo que faltó iniciativa de parte de los grupos, porque gran parte de la organización de las reuniones las tuvimos que realizar nosotros.

6. Sobre Satisfacción

Creo que no logré resolver nuestro problema, pero de todas formas ayudó. Nos permite tener nuevas perspectivas respecto a los que podríamos hacer.

7. Sobre el Rol Docente

No hubo mayor relación con nosotros. El único contacto con la profesora y los ayudantes fue al comienzo y al final, con la presentación. Me parece bien que hayan adoptado esa posición, creo que la responsabilidad es de los alumnos, ellos son los consultores.

Si usted fuese el profesor, ¿qué nota les pondría?

En la presentación un 6,5. Yo creo que es distinto trabajar en una empresa versus verla desde afuera con una perspectiva más académica. En ese sentido, yo premio la creatividad.

8. Aspectos Claves

Las entrevistas con los equipos fueron claves. Como no contábamos con mayor información sobre lo que trataba esta actividad, la primera reunión con los grupos fue determinante. Después de reunirnos con el primer grupo, nosotros quedamos con la sensación que de podríamos tener muy buenos resultados de esta actividad, lamentablemente no fue así.

Entrevista 8.-

1. Comentarios Generales

Creo que es una buena oportunidad, tanto para mejorar el desarrollo de los alumnos como futuros profesionales y también para nosotros, como empresa, tener una visión distinta frente a los problemas que estábamos enfrentando, así como también incorporar nuevas tecnologías, ideas, tendencias para lograr el crecimiento de la empresa.

2. Comentarios sobre la Universidad

Me parece que el acercamiento de la Universidad es sumamente importante para la formación profesional de los alumnos. Nosotros tomamos esta actividad como una oportunidad para entender en dónde nos encontramos como empresa: hemos crecido bastante, pero necesitamos crecer más, para convertirnos en una empresa *mediana*. Por esto nosotros, llegamos en un momento clave para nosotros: estamos contratando más gente, nos cambiamos de oficina, etc.

3. Comentarios sobre la Experiencia

Creo que fue interesante, pero quedé un poco disconforme con el desempeño de los estudiantes. Yo esperaba un mayor dinamismo, que fueran más desafiantes, que derribaran paradigmas, pero sólo me ayudaron a confirmar cosas que ya sabía o

pensaba. En ese sentido, esperaba que la experiencia fuera más beneficiosa, que los alumnos fuesen más innovadores, más ideas, cosas nuevas. Creo que indagaron poco, les faltó iniciativa, esperaron a que nosotros les diéramos la información y se quedaron con eso, les faltó un poco más de compromiso.

Otra cosa importante fue el profesionalismo de los consultores, faltó preparación para desenvolverse en un ambiente de negocios. Por ejemplo, yo tenía que hacer las pautas de las reuniones, para saber qué cosas *ello* querían hablar. Creo que siempre se mantuvieron en el rol de estudiantes.

4. Comentarios sobre el Rol Docente

La acción de la profesora me pareció fantástica, creo que la posibilidad de enfrentarse al mundo *real* de los negocios es muy grande, pero la Universidad los está formando para sólo ser administradores. Creo que está bien que sea así, la responsabilidad es de los alumnos, quizás una mayor participación de ella, implique un mejor desempeño, pero la idea es que ellos mismo sean capaces de desarrollar un proyecto y no que les indiquen todo, por eso creo que la forma de trabajo está bien.

Me parece positivo que cada grupo coordine y organice sus reuniones, eso le aporta más profesionalismo y competencia. El apoyo del ayudante me parece correcto, para llevar cierto control. Siento que hubo una tremenda evolución en ambos grupos.

Pese a esto, creo que a la Universidad le falta entrenar más a los alumnos sobre negocios, porque no cuestionan nada, aplican lo mismo de los libros y no hay nada nuevo, y los negocios requieren cosas nuevas, son desafiantes, tienen dinámicas propias y por lo que vi, no hay nada de eso, es lo mismo que hice yo hace años.

Si usted fuese el profesor, ¿Qué nota le pondría?

Creo que un 5 a ambos grupos, porque a ambos les faltó una mejor y mayor aproximación al negocio. Creo que planteaban muchas cosas, pero no explicaron cómo hacerlas o que impacto iban a tener para nosotros.

5. Comentarios sobre la Satisfacción

Referente a la presentación, creo que no hubo grandes aportes, porque básicamente nos presentaron cosas que nosotros ya teníamos consideradas. Nosotros esperábamos que se nos entregara mayores herramientas o un plan de cómo hacer las cosas, pero sólo se quedaron con propuestas más bien superficiales.

6. Aspectos Relevantes

Creo que los trabajos son útiles porque nos entregan nuevas visiones sobre nuestra empresa, además de tener todos los puntos sobre los cuales trabajar, eso es algo relevante para nosotros, contar con visiones externas.

¿Algún aspecto negativo?

Creo que lo principal fue el espacio físico de nuestra oficina, porque nuestra sala de reuniones es muy pequeñas, caben 4 personas, entonces fue un problema recurrente, en el cual indudablemente faltó coordinación y organización, para optimizar el tiempo y el espacio. Es más, nos tuvimos que reunir acá en la Facultad, por la falta de espacio.

7. Sobre la Factibilidad

Los dos grupos presentaron propuestas que son aplicables, ahora bien, por sí solo, yo creo que no las aplicaría. Sin embargo, utilizaré cosas de ambos grupos que pueden ser implementadas o al menos desarrollar la idea.

Entrevista 9.-

1. Comentarios Generales.

Me pareció una buena experiencia. Más allá de aportar nuevas ideas, visiones, etc. a la empresa, el beneficio es más alto para los alumnos, creo que les ayuda a su formación como profesional, incentiva su creatividad, lo que es muy importante en el mundo de los negocios.

2. Comentarios sobre la Experiencia

Me pareció una muy buena experiencia, el compartir con estudiantes aporta nuevas ideas, percepciones que, al interior de la empresa, muchas veces no se perciben.

Por otra parte, la empresa tuvo algunas dificultades en el transcurso del semestre, por lo que hubo algunas complicaciones en ese sentido, pero pese a todo hubo un buen trabajo, había disposición y buena voluntad de realizar un buen trabajo.

Ellos nos contactaban, las reuniones fueron bastante buenas y se realizaban con otras áreas de la empresa, así que hubo un buen trabajo en equipo.

3. Comentarios sobre la Universidad

Me pareció bien, para nuestra empresa es primera vez que participa con la Universidad. Considero que el proceso fue ordenado, se respetaron los plazos, los horarios, hubo buena disposición y acogida, en general muy bien.

Hay un sello característico de los alumnos cuando salen, lo que indudablemente destaca frente a otras Universidades, tiene una imagen que marca *pauta*.

4. Comentarios sobre el Rol Docente

Me parece bien, creo que hubo un apoyo importante a los grupos, sin el cual los resultados hubiesen sido más bien malos. Creo que las indicaciones y la orientación de la profesora y los ayudantes fueron importantes para los grupos, lo cual se vio reflejado en la presentación final.

Si usted fuese el profesor, ¿Qué nota les pondría?

Creo que les pondría un 6 a ambos grupos, básicamente porque entendieron lo que la empresa necesitaba y la propuesta apunta en ese sentido. Lo que falta es parte de nuestro trabajo, pero ellos nos dieron la pauta a seguir, *nos indicaron el camino*.

5. Comentarios sobre la Satisfacción.

Considero que el trabajo fue bastante bueno, en ese sentido cumplieron con las expectativas que teníamos en un comienzo, porque buscaron información, trabajaron, hubo un trabajo detrás importante, los datos que nos entregaron son muy útiles para

nosotros. Además, creo que la mayoría asumió el rol de consultor, salvo algunos casos, en que se quedaron como estudiantes, por lo que el trabajo fue mejor.

6. Aspectos Relevantes

Creo que lo principal es que nos aportaron ideas nuevas, alternativas que no teníamos consideradas, además ambas propuestas son reales y se pueden implementar. Son ideas que tienen buenos sustentos en información de calidad, son propuestas *aterrizadas*.

¿Algunas dificultades?

La principal fue la orientación al segmento al que se iban a enfocar. La dificultad fue que como la empresa no lo tenía definido, los estudiantes debieron identificarlo, lo que dificultó el proceso.

Anexo 2.3.- Modelo de Percepciones de Participantes en Clínicas Empresariales

Categoría : Consultores		
Dimensión	Indicador	Autor
Actitud	Los estudiantes-consultores se mostraron entusiastas en resolver la problemática de la empresa	(Tang, Lu, & Chan, 2003)
	Los estudiantes-consultores estaban preocupados por los intereses de la empresa	(Marimon, Casadesús, & Heras, 2004)
Profesionalism o	Los estudiantes-consultores fueron responsables con el trabajo	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
	Los estudiantes-consultores fueron profesionales en su trabajo	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Los estudiantes-consultores demostraron habilidades para la resolución de problemas	(Ng & Chow, 2004)

	Los estudiantes-consultores comunicaron los avances durante el proceso	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
Puntualidad del Servicio	Los estudiantes-consultores conocían los plazos del proyecto	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
	Los estudiantes-consultores cumplieron con los plazos fijados	(Huang & Yang, 2010)
Conocimiento de los Clientes	Los estudiantes-consultores comprendieron la cultura de la empresa	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
	Los estudiantes-consultores comprendieron las habilidades de la empresa	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Los estudiantes-consultores comprendieron las motivaciones de la empresa en el trabajo	
	Los estudiantes-consultores comprendieron las necesidades específicas de la empresa	(Huang & Yang, 2010)
Capacidad de Respuesta	Los estudiantes-consultores cumplieron con los requerimientos de la empresa	(Ng & Chow, 2004)
	Los estudiantes-consultores mostraron rapidez en responder a los requerimientos de la empresa	(Huang & Yang, 2010)

Categoría : Satisfacción		
Dimensión	Indicador	Autor
Lealtad del Consumidor	Los objetivos fueron cumplidos	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Recomendaría este tipo de trabajo	(Yang & Peterson, 2004)
	Me siento satisfecho con el resultado del trabajo	(Marimon, Casadesús, & Heras, 2004)

	Volvería a participar en el programa	(Yang & Peterson, 2004)
Beneficios Obtenidos	La consultoría me ayudó a mejorar las prácticas de gestión en la empresa	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
	Considero que las ideas propuestas se reflejarán en una mayor rentabilidad de la empresa	(Marimon, Casadesús, & Heras, 2004)

Categoría : Expectativas		
Dimensión	Indicador	Autor
Respaldo de la Marca	La reputación de la Universidad influye en mis expectativas sobre el resultado de la consultoría	(Cheung, Kuen, & Skitmore, 2002)
	El respaldo de la Universidad influye en mis expectativas sobre el resultado de la consultoría	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
	La capacidad de investigación de la Universidad influye en mis expectativas sobre el resultado de la consultoría	(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, 1985)
	El compromiso con la calidad de la Universidad influye en mis expectativas sobre el resultado de la consultoría	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
Conocimiento sobre los objetivos	La claridad de los objetivos del programa influye en mis expectativas sobre el resultado de la consultoría	(Appelbaum & Steed, 2005)
	El conocimiento de los objetivos del programa influye en mis expectativas sobre el resultado de la consultoría	

	El conocimiento sobre las calificaciones de los estudiantes-consultores en la Universidad (por ejemplo notas, desempeño, etc) influye en mis expectativas sobre el resultado de la consultoría	(Tang, Lu, & Chan, 2003)
Conocimiento sobre los consultores	El conocimiento de las capacidades técnicas de los estudiantes-consultores influye en mis expectativas de la consultoría	(Cheung, Kuen, & Skitmore, 2002)
	El conocimiento de la carga de trabajo de los estudiantes-consultores influye en mis expectativas del desempeño de la consultoría	
	La alta disponibilidad de los estudiantes-consultores influye en mis expectativas de un alto desempeño de la consultoría	

Categoría: Calidad		
DIMENSIÓN	INDICADOR	AUTOR
Confianza en el Trabajo	Los estudiantes-consultores tenían el conocimiento técnico	(Cheung, Kuen, & Skitmore, 2002)
	Los estudiantes-consultores demostraban experiencia	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
	El cuerpo docente prestó apoyo técnico	(Appelbaum & Steed, 2005)
Fiabilidad de la Información	La información presentada por los estudiantes-consultores fue precisa	(Tang, Lu, & Chan, 2003)
	La estimación de los costos fue	(Ng & Chow, 2004)

	precisa	
	La implementación de las propuestas estaba bien detallada	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Las propuestas incluían mecanismos de control	(Tang, Lu, & Chan, 2003)
Análisis	Los trabajos contaban con un detallado Análisis Financiero de la empresa	(Huang & Yang, 2010)
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis Financiero de las propuestas	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis Económico y Social de la empresa	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis Económico y Social de las propuestas	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis de Riesgos de la empresa	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis de Riesgos de las propuestas	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis de los Clientes de la empresa	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis de los Clientes de la empresa con las propuestas implementadas	
	Los trabajos contaban con un	

	detallado Análisis Legal de la empresa	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis Legal de las propuestas	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis de la Competencia que enfrenta la empresa	(Huang & Yang, 2010)
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis de la Competencia que podría enfrentar la empresa implementando las propuestas	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis de la Industria en que opera la empresa	
	Los trabajos contaban con un detallado Análisis de la Industria que podría enfrentar la empresa implementando las propuestas	

CATEGORÍA : FACTIBILIDAD		
DIMENSIÓN	INDICADOR	AUTOR
Conveniencia	Las propuestas eran convenientes para la empresa	(Brady & Cronin, 2001)
Recursos Internos de la Empresa	Las propuestas consideraban las habilidades de la empresa	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Las propuestas consideraban el rol de la empresa	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
	Las propuestas estaban de acorde al presupuesto de la empresa	
	Las propuestas consideraban un	(Tang, Lu, & Chan, 2003)

	control de los costos	
	Las propuestas consideraban un uso eficiente de los recursos	
Profundidad	Las propuestas consideraban prototipos	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Las propuestas eran fáciles de implementar	(Yang & Peterson, 2004)
	Las propuestas consideraban etapas de desarrollo	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Las propuestas incluían un plan detallado de objetivos y plazos	(Marimon, Casadesús, & Heras, 2004)
Plazos	El horizonte de tiempo de las propuestas era de corto plazo	(Appelbaum & Steed, 2005)
	El horizonte de tiempo de las propuestas era de mediano plazo	
	El horizonte de tiempo de las propuestas era de largo plazo	

CATEGORÍA : TANGIBLES		
DIMENSIÓN	INDICADOR	AUTOR
Diseño de los Informes	Los Informes de Avances entregaban información precisa	(Tang, Lu, & Chan, 2003)
	Los Informes de Avances eran fáciles de entender	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Los avances fueron presentados con claridad	
	El diseño de los Informes de Avance era adecuado	(Huang & Yang, 2010)
	El Informe Final era fácil de entender	(Appelbaum & Steed, 2005)
	El diseño del Informe Final era	(Huang & Yang, 2010)

	adecuado	
Habilidades Comunicacionales	Los resultados fueron comunicados con claridad	(Appelbaum & Steed, 2005)
	La presentación de las propuestas fue adecuada	(Yang & Peterson, 2004)
Adecuación al Contexto	El comportamiento de los estudiantes-consultores en las reuniones fue apropiada	(Huang & Yang, 2010)
	La vestimenta de los estudiantes-consultores fue adecuada	
	El lenguaje de los estudiantes-consultores fue adecuado	
Material de Apoyo	Los materiales de apoyo utilizados fueron adecuadas para realizar las reuniones (p.e. computadores, grabadoras, proyectores, softwares, etc.)	
	Los materiales de apoyo utilizados fueron adecuadas para realizar las presentaciones (p.e. computadores, grabadoras, proyectores, softwares, etc.)	
Condiciones Ambientales	Las instalaciones de la Universidad eran adecuadas para las presentaciones	(Brady & Cronin, 2001)
	Las instalaciones de la Universidad eran adecuadas para las reuniones	
	Las instalaciones de la empresa eran adecuadas para las reuniones	

Categoría: Experiencias

DIMENSIÓN	INDICADOR	AUTOR
Calidad Humana	Los estudiantes-consultores fueron corteses	(Tang, Lu, & Chan, 2003)
	Los estudiantes-consultores fueron simpáticos	(Brady & Cronin, 2001)
	Los estudiantes-consultores fueron empáticos	
	Los estudiantes-consultores fueron confiables	(Huang & Yang, 2010)
Trabajo en Equipo	Los estudiantes-consultores lograron un buen trabajo en equipo con la empresa	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Los estudiantes-consultores tuvieron una buena comunicación con la empresa	
	Los estudiantes-consultores estaban bien organizados	(Ng & Chow, 2004)
	Los estudiantes-consultores lograron una buena relación con la empresa	(Appelbaum & Steed, 2005)
	Los estudiantes-consultores tuvieron una buena relación con los otros equipos	(Ng & Chow, 2004)
	Los estudiantes-consultores contaban con habilidades sociales	(Haverila, Bateman, & Naumann, 2011)
Utilidad	En las reuniones de trabajo se cumplió con los objetivos	(Ng & Chow, 2004)
	La experiencia de trabajo con estudiantes fue productiva para la empresa	(Brady & Cronin, 2001)
	La experiencia de trabajo con la	

	Universidad fue productiva para mí	
--	------------------------------------	--

Anexo 2.4.- **Medias de las dimensiones.**

Descriptive Statistics			
Dim	Mean	Std. Deviation	Variance
Calidad_Humana	3,5000	,48412	,234
Conocimiento_Consultores	3,4074	,40062	,160
Adecuación_Contexto	3,3704	,48432	,235
Condiciones_Ambientales	3,3333	,52705	,278
Puntualidad	3,2778	,61802	,382
Beneficios_Obtenidos	3,2778	,44096	,194
Respaldo_Marca	3,2778	,38415	,148
Conocimiento_Objeticos	3,2593	,46481	,216
Lealtad_Consumidor	3,2500	,69597	,484
Material_Apoyo	3,2222	,44096	,194
Actitud_Consultores	3,2222	,50690	,257
Utilidad	3,2222	,74536	,556
Capacidad_Respuesta	3,1667	,75000	,563
Trabajo_Equipo	3,1667	,57735	,333
Profesionalismo	3,1111	,43501	,189
Diseño_Informes	3,0926	,40919	,167
Habilidades_Comunicacionales	3,0556	,63465	,403
Conocimiento_Clientes	3,0000	,50000	,250
Recursos_Internos	3,0000	,52705	,278
Plazos_Prop	2,9259	,54716	,299
Confianza_Trabajo	2,8148	,50308	,253
Profundidad_Propuestas	2,7222	,44096	,194
Fiabilidad_Información	2,6944	,64684	,418
Análisis	2,3810	,54515	,297

Anexo 2.5.- Prueba T Dimensiones.

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Actitud_Consultores	19,070	8	,000	3,22222	2,8326	3,6119
Profesionalismo	21,455	8	,000	3,11111	2,7767	3,4455
Puntualidad	15,911	8	,000	3,27778	2,8027	3,7528
Conocimiento_Clientes	18,000	8	,000	3,00000	2,6157	3,3843
Capacidad_Respuesta	12,667	8	,000	3,16667	2,5902	3,7432
Lealtad_Consumidor	14,009	8	,000	3,25000	2,7150	3,7850
Beneficios_Obtendidos	22,300	8	,000	3,27778	2,9388	3,6167
Respaldo_Marca	25,598	8	,000	3,27778	2,9825	3,5731
Conocimiento_Objeticos	21,036	8	,000	3,25926	2,9020	3,6165
Conocimiento_Consultores	25,516	8	,000	3,40741	3,0995	3,7153
Confianza_Trabajo	16,786	8	,000	2,81481	2,4281	3,2015
Fiabilidad_Información	12,497	8	,000	2,69444	2,1972	3,1917
Análisis	13,102	8	,000	2,38095	1,9619	2,8000
Recursos_Internos	17,076	8	,000	3,00000	2,5949	3,4051
Profundidad_Propuestas	18,520	8	,000	2,72222	2,3833	3,0612
Plazos_Prop	16,042	8	,000	2,92593	2,5053	3,3465
Diseño_Informes	22,673	8	,000	3,09259	2,7781	3,4071

Habilidades Comunicacionales	14,444	8	,000	3,05556	2,5677	3,5434
Adecuación Contexto	20,877	8	,000	3,37037	2,9981	3,7427
Material Apoyo	21,922	8	,000	3,22222	2,8833	3,5612
Condiciones Ambientales	18,974	8	,000	3,33333	2,9282	3,7385
Calidad Humana	21,689	8	,000	3,50000	3,1279	3,8721
Trabajo Equipo	16,454	8	,000	3,16667	2,7229	3,6105
Utilidad	12,969	8	,000	3,22222	2,6493	3,7952

Anexo 3.1.- Pauta informe Final

- **Portada**
- **Índice**
- **Resumen Ejecutivo**

Debe describir brevemente la empresa en cuestión y el sector al cuál pertenece, su misión, visión y objetivos estratégicos que se persiguen. Caracterizar brevemente la propuesta de valor que ofrece la empresa actualmente y al segmento-mercado al cual se dirige. Además, redactar brevemente las conclusiones acerca de la posición de la propuesta de valor (producto, servicio, marca) en el sector, su estrategia genérica y sus políticas funcionales de marketing y el atractivo de la industria. (Máximo 2 páginas, Ideal 1 página)

- **Análisis Situación Actual**

- Definir con mayor detalle la misión, visión y objetivos estratégicos que persigue la empresa o la unidad estratégica de negocio bajo estudio. Análisis de la(s) necesidad(es) a satisfacer en los segmentos mercados. Caracterizar los segmentos actuales a nivel macro usando variables objetivas de segmentación.

- Análisis del Atractivo de la Industria

Análisis del entorno externo (factores económicos, políticos, tecnológicos, culturales, medioambientales, etc. Según corresponda).

Análisis del Sector: barrera de entradas y de salida, análisis del poder de negociación con clientes y proveedores, análisis de rivalidad de la competencia (y sustitutos). Determinar el ciclo de vida de la industria. Conclusiones sobre el atractivo de la industria y su potencial de crecimiento y rentabilidad y posibles recomendaciones estratégicas.

-Análisis de la Competitividad: análisis de recursos y capacidades, analizar la optimización y coordinación de las actividades en la cadena de valor de la empresa y el sistema de valor ampliado. Determinar las habilidades distintivas del negocio, sus fuentes de ventaja competitiva, su estrategia genérica, los factores determinantes de su propuesta de valor y el posicionamiento de la empresa, unidad estratégica de negocio o marca en estudio.

-Análisis de la Cartera Producto-Mercado: caracterizar el producto-mercado, analizar el crecimiento y participación relativa que tiene la UEN en el mercado, determinar las

estrategias de crecimiento que presenta la empresa (intensivo, integración o diversificado)

-Derivar un análisis FODA enfocado en la UEN en cuestión. Establecer claramente cuáles son los puntos críticos hoy para el negocio.

- **Propuesta de valor para la solución de la problemática u oportunidad en el área de marketing.**

- Determinación de los Objetivos de la Propuesta de Valor

- Selección y Elaboración de la(s) Estrategias de Marketing en función de

- Objetivos Planteados.
- Políticas de producto
- Políticas de precio
- Políticas de plaza
- Políticas de promoción
- Estrategias de gestión de relaciones con clientes
- Estrategias de seguimiento y retención

- Determinar los Factores Críticos del Éxito

- Determinar los Planes de Acción

- Actividades o tareas que conforman las estrategias
- Definir los responsables de cada tarea
- Plazos de cada actividad (carta gantt)
- Recursos y presupuesto (\$ aprox)

- Determinación de los Métodos de Control

- Indicadores de control (ratios)
- Criterios de control
- Plan de seguimiento
- Análisis desviaciones

Anexo 3.2.- Lista de RA, Criterios e Indicadores

1. Elabora un Plan Estratégico de Marketing comenzando con el diagnóstico de la posición de la empresa en la industria y su potencial de rentabilidad, a través de modelos de análisis que permiten establecer los factores críticos del éxito o fracaso del negocio.	1.1 Expone factores clave para el entendimiento y contextualización de la empresa	1.1.1 Identifica fundamentadamente la misión y visión de la empresa o unidad de negocios
		1.1.2 Identifica fundamentadamente los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios
		1.1.3 Analiza la segmentación inicial de la empresa a partir de datos primarios y secundarios
	1.2 Analiza el entorno externo en variables clave para la empresa	1.2.1 Analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de aspectos políticos en la empresa o unidad de negocios
		1.2.2 Analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de aspectos económicos en la empresa o unidad de negocios
		1.2.3 Analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de aspectos sociales en la empresa o unidad de negocios
		1.2.4 Selecciona, analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de otros aspectos en la empresa o unidad de negocios
	1.3 Aplica modelos de análisis de la industria para determinar la posición de la empresa.	1.3.1 Analiza la etapa del ciclo de vida de la industria a partir de datos secundarios o primarios
		1.3.2 Selecciona fundamentadamente modelos pertinentes al tipo de industria.
		1.3.3 Utiliza la secuencia o criterios correspondientes al modelo.
		1.3.4 Emplea modelos para generar insumos suficientes para establecer la posición de la empresa.
	1.4 Analiza el potencial de rentabilidad y la ventaja competitiva que tiene actualmente la empresa.	1.4.1 Determina fundamentadamente las barreras de entrada y salida que pueden afectar la rentabilidad del negocio.
		1.4.2 Identifica fundamentadamente las fuentes de creación de valor por parte de la empresa que aporta a la rentabilidad del negocio.
		1.4.3 Identifica fundamentadamente las actividades que restan valor por parte de la empresa.
		1.4.4 Identifica fundamentadamente la posición de la empresa en función a su ventaja competitiva.
	1.5 Infiere los factores críticos del éxito o fracaso del negocio.	1.5.1 Relaciona los resultados de los análisis en función de determinar el FODA.
		1.5.2 El FODA es coherente en su contenido con los resultados de los análisis.
		1.5.3 Determina los factores críticos del éxito o fracaso del negocio en función del FODA.
	1.6 Establece, a partir del diagnóstico, los desafíos (problemáticas u oportunidades) de Marketing de la UEN o de una determinada temática.	1.6.1 Identifica los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática.
		1.6.2 Relaciona los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática con los factores críticos de éxito o fracaso.
1.6.3 Fundamenta las relaciones y sus implicancias entre los desafíos de Marketing de la UEN o de una determinada temática.		
1.6.4 Fundamenta coherentemente con los análisis realizados en el diagnóstico.		

<p>2. Propone soluciones creativas y elabora una propuesta de valor a través del análisis de los factores críticos identificados, considerando los desafíos seleccionados y las prioridades de la UEN a corto, mediano y largo plazo para orientar eventuales toma de decisiones.</p>	<p>2.1 Selecciona los desafíos de Marketing de la UEN o de una determinada temática, a través del análisis de los factores claves.</p>	<p>2.1.1 Evalúa los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales)</p>
		<p>2.1.2 Pondera los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales)</p>
		<p>2.1.3 Selecciona los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática) considerando las implicancias empresariales (sociales)</p>
		<p>2.1.4 Fundamenta los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales).</p>
	<p>2.2 Diseña diversas propuestas viables y eficientes para los desafíos seleccionados.</p>	<p>2.2.1 Identifica soluciones para cada desafío seleccionado anteriormente.</p>
		<p>2.2.2 Determina soluciones creativas para el corto, mediano y largo plazo que sean viables.</p>
		<p>2.2.3 Evalúa la eficiencia de cada una de las soluciones propuestas en el punto anterior.</p>
	<p>2.3 Diseña una propuesta a partir de las herramientas estratégicas de marketing (objetivos, segmentación estratégica, mezcla de marketing y posicionamiento).</p>	<p>2.3.1 Propone una macro y micro segmentación estratégica para la UEN o determinada temática considerando las variables relevantes.</p>
		<p>2.3.2 Pondera los segmentos propuestos.</p>
		<p>2.3.3 Elige un/los mercado(s) objetivo (s) al/los cual(es) debe apuntar la UEN.</p>
		<p>2.3.4 Fundamenta la elección a partir del análisis previo (ventajas, desventajas)</p>
		<p>2.3.5 Propone una mezcla de marketing para el mercado objetivo elegido.</p>
		<p>2.3.6 Establece los objetivos de las estrategias de la mezcla de marketing para el mercado objetivo elegido.</p>
		<p>2.3.7 Propone estrategias del mix de marketing en el corto, mediano y largo plazo.</p>
		<p>2.3.8 Prioriza estrategias del mix de marketing en el corto, mediano y largo plazo</p>
		<p>2.3.9 Identifica las variables del posicionamiento actual de la UEN en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.</p>
		<p>2.3.10 Establece las variables de posicionamiento esperado en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.</p>
	<p>2.4 Propone una estrategia de gestión de relación con los clientes.</p>	<p>2.4.1 Caracteriza a los clientes (Mercado Objetivo Elegido).</p>
		<p>2.4.2 Propone estrategias de relaciones con los clientes (considerando retención, captación y fidelización), a partir del análisis previo.</p>
		<p>2.4.3 Evalúa las estrategias de relaciones con los clientes propuestos.</p>
		<p>2.4.4 Recomienda las estrategias más eficientes a partir de los análisis previos.</p>
	<p>2.5 Establece indicadores de control para cada estrategia de corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>2.5.1 Establece indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo.</p>
		<p>2.5.2 Establece un plan de medición de indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo.</p>
<p>2.6 Deriva conclusiones, implicancias empresariales y recomendaciones estratégicas a partir de su propuesta de valor.</p>	<p>2.6.1 Propone las directrices generales (posición) que debe tomar la UEN para lograr llevar a cabo la "propuesta de valor".</p>	

Anexo 3.3.- Rúbrica Completa

CRITERIOS	Novato	Proceso	Competente	Avanzado
1.1 Expone factores clave para el entendimiento y contextualización de la empresa	1.1.1 No identifica la misión y visión de la empresa o unidad de negocios	1.1.1 Identifica de manera poco profunda e insuficiente la misión y visión de la empresa o unidad de negocios	1.1.1 Identifica fundamentadamente la misión y visión de la empresa o unidad de negocios	1.1.1 Identifica fundamentadamente la misión y visión de la empresa o unidad de negocios, integrando datos primarios y secundarios para obtener una visión más completa de ambos aspectos.
	1.1.2 No identifica los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios	1.1.2 Identifica de manera poco profunda e insuficiente los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios	1.1.2 Identifica fundamentadamente los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios	1.1.2 Identifica fundamentadamente los objetivos estratégicos de la empresa o unidad de negocios, integrando contenidos con la misión y visión, mostrando coherencia y consistencia.
	1.1.3 No analiza la segmentación inicial de la empresa	1.1.3 Analiza la segmentación inicial de la empresa de manera poco acabada o sin datos de respaldo	1.1.3 Analiza la segmentación inicial de la empresa a partir de datos primarios y secundarios	1.1.3 Analiza e identifica las características clave de la segmentación inicial de la empresa a partir de datos primarios y secundarios,

				integrando la información con los puntos previos.
1.2 Analiza el entorno externo en variables clave para la empresa	1.2.1 No analiza el impacto y relevancia de aspectos políticos en la empresa o unidad de negocios	1.2.1 Analiza de manera poco profunda el impacto y relevancia de aspectos políticos en la empresa o unidad de negocios	1.2.1 Analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de aspectos políticos en la empresa o unidad de negocios	1.2.1 Analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de aspectos políticos en la empresa o unidad de negocios, utilizando adecuadamente datos primarios y secundarios e integrando consistentemente con el contexto de la empresa.
	1.2.2 No analiza el impacto y relevancia de aspectos económicos en la empresa o unidad de negocios	1.2.2 Analiza de manera poco precisa el impacto y relevancia de aspectos económicos en la empresa o unidad de negocios	1.2.2 Analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de aspectos económicos en la empresa o unidad de negocios	1.2.2 Analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de aspectos económicos en la empresa o unidad de negocios, utilizando adecuadamente datos primarios y secundarios e integrando contenidos con el contexto de la empresa.

	1.2.3 No analiza el impacto y relevancia de aspectos sociales en la empresa o unidad de negocios	1.2.3 Analiza de manera insuficiente el impacto y relevancia de aspectos sociales en la empresa o unidad de negocios	1.2.3 Analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de aspectos sociales en la empresa o unidad de negocios	1.2.3 Analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de aspectos sociales en la empresa o unidad de negocios, utilizando adecuadamente datos primarios y secundarios e integrando contenidos con el contexto de la empresa.
	1.2.4 No analiza el impacto y relevancia de otros aspectos en la empresa o unidad de negocios	1.2.4 Selecciona y/o analiza de manera poco precisa el impacto y relevancia de otros aspectos en la empresa o unidad de negocios	1.2.4 Selecciona, analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de otros aspectos en la empresa o unidad de negocios	1.2.4 Selecciona, analiza fundamentadamente el impacto y relevancia de otros aspectos en la empresa o unidad de negocios, considerando e integrando consistentemente la información previa y el contexto de la empresa
1.3 Aplica modelos de análisis de la industria para determinar la	1.3.1 No analiza la etapa del ciclo de vida de la industria	1.3.1 Analiza la etapa del ciclo de vida de la industria sin datos de respaldo	1.3.1 Analiza la etapa del ciclo de vida de la industria a partir de datos secundarios o	1.3.1 Analiza la etapa del ciclo de vida de la industria a partir de datos secundarios y

posición de la empresa.			primarios	primarios, mostrando consistencia y coherencia entre estos.
	1.3.2 No selecciona modelos pertinentes al tipo de industria.	1.3.2 Selecciona modelos pertinentes al tipo de industria pero insuficientes.	1.3.2 Selecciona fundamentadamente modelos pertinentes al tipo de industria.	1.3.2 Selecciona fundamentadamente modelos pertinentes al tipo de industria, mostrando integración, consistencia y coherencia entre los modelos elegidos así como con el objetivo del estudio..
	1.3.3 No utiliza una secuencia o los criterios correspondientes al modelo.	1.3.3 Utiliza una secuencia o los criterios no precisos del modelo.	1.3.3 Utiliza la secuencia o criterios correspondientes al modelo.	1.3.3 Utiliza la secuencia o criterios correspondientes al modelo, mostrando integración de los distintos análisis, logrando añadir valor en el uso del conjunto de modelos.

	1.3.4 No emplea o emplea modelos erróneos para establecer la posición de la empresa.	1.3.4 Emplea modelos poco adecuados para establecer la posición de la empresa.	1.3.4 Emplea modelos para generar insumos suficientes para establecer la posición de la empresa.	1.3.4 Emplea modelos para generar insumos suficientes para establecer la posición de la empresa, considerando distintas perspectivas en el cada análisis y generando valor agregado en la determinación de la posición de la empresa.
1.4 Analiza el potencial de rentabilidad y la ventaja competitiva que tiene actualmente la empresa.	1.4.1 No determina las barreras de entrada y salida que pueden afectar la rentabilidad del negocio.	1.4.1 Determina barreras de entrada y salida que afectan al negocio pero sin fundamentos claros.	1.4.1 Determina fundamentadamente las barreras de entrada y salida que pueden afectar la rentabilidad del negocio.	1.4.1 Determina fundamentadamente las barreras de entrada y salida que pueden afectar la rentabilidad del negocio, mostrando un análisis que abarca variados factores y es coherente y consistente entre los distintos fundamentos.
	1.4.2 No identifica las fuentes de creación de valor por parte de la empresa.	1.4.2 Identifica fuentes de creación de valor por parte de la empresa pero sin fundamentos	1.4.2 Identifica fundamentadamente las fuentes de creación de valor por parte de la empresa que aporta	1.4.2 Identifica fundamentadamente las fuentes de creación de valor por parte de la empresa que aporta

		claros.	a la rentabilidad del negocio.	a la rentabilidad del negocio, integrando información de diversas fuentes (primarias y secundarias) de forma coherente y consistente con el resto de información presentada.
	1.4.3 No identifica las actividades que restan valor por parte de la empresa.	1.4.3 Identifica las actividades que restan valor por parte de la empresa pero sin fundamentos claros.	1.4.3 Identifica fundamentalmente las actividades que restan valor por parte de la empresa.	1.4.3 Identifica fundamentalmente las actividades que restan valor por parte de la empresa, considerando coherentemente la relación con el resto de información presentada y la consistencia con las fuentes de creación de valor.

	1.4.4 No logra identificar la posición de la empresa en función a su ventaja competitiva.	1.4.4 Identifica la posición de la empresa en función a su ventaja competitiva, pero sin fundamentos claros	1.4.4 Identifica fundamentalmente la posición de la empresa en función a su ventaja competitiva.	1.4.4 Identifica fundamentalmente la posición de la empresa en función a su ventaja competitiva, integrando información de los distintos análisis presentados en el informe, mostrando un valor agregado
--	---	---	--	--

				en el análisis coherente y consistente de todos los datos previos.
1.5 Infiere los factores críticos del éxito o fracaso del negocio.	1.5.1 No relaciona los resultados de los análisis en función de determinar el FODA.	1.5.1 Relaciona parcialmente los resultados de los análisis en función de determinar el FODA.	1.5.1 Relaciona los resultados de los análisis en función de determinar el FODA.	1.5.1 Relaciona los resultados de los análisis en función de determinar el FODA, integrando la información de los análisis previos de forma consistente.
	1.5.2 No es coherente el FODA en su contenido con los resultados de los análisis.	1.5.2 El FODA presenta poca claridad en su contenido, los resultados de los análisis no son totalmente coherentes con lo expresado en el modelo.	1.5.2 El FODA es coherente en su contenido con los resultados de los análisis.	1.5.2 El FODA es coherente en su contenido con los resultados de los análisis, mostrando creatividad y agregando valor en su construcción.
	1.5.3 No determina los factores críticos del éxito o fracaso del negocio	1.5.3 Determina factores críticos del éxito o fracaso del negocio pero sin clara relación con el FODA.	1.5.3 Determina los factores críticos del éxito o fracaso del negocio en función del FODA.	1.5.3 Determina los factores críticos del éxito o fracaso del negocio en función del FODA, generando valor al integrar la información del FODA y de los

				análisis de forma coherente y consistente.
1.6 Establece, a partir del diagnóstico, los desafíos (problemáticas u oportunidades) de Marketing de la UEN o de una determinada temática.	1.6.1 No identifica los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática.	1.6.1 Identifica de manera poco clara los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática.	1.6.1 Identifica los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática.	1.6.1 Identifica los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática, analizando distintas perspectivas y mostrando coherencia y cohesión entre los elementos identificados.

	1.6.2 No relaciona los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática con los factores críticos de éxito o fracaso.	1.6.2 Relación poco clara entre los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing con los factores críticos de éxito o fracaso.	1.6.2 Relaciona los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática con los factores críticos de éxito o fracaso.	1.6.2 Relaciona los desafíos, problemáticas u oportunidades de Marketing de la UEN o de una determinada temática con los factores críticos de éxito o fracaso de manera coherente y cohesionada, mostrando un valor agregado a través de la integración y
--	---	--	--	---

				relación entre estos factores.
1.6.3 No fundamenta las relaciones y sus implicancias entre los desafíos de Marketing de la UEN o de una determinada temática.	1.6.3 Fundamenta de manera poco clara las relaciones y sus implicancias entre los desafíos de Marketing.	1.6.3 Fundamenta las relaciones y sus implicancias entre los desafíos de Marketing de la UEN o de una determinada temática.	1.6.3 Fundamenta las relaciones y sus implicancias entre los desafíos de Marketing de la UEN o de una determinada temática, mostrando un desarrollo coherente de las ideas presentadas y el diagnóstico derivado de los análisis previos.	
1.6.4 No fundamenta coherentemente con los análisis realizados en el diagnóstico.	1.6.4 Fundamenta de manera parcial con los análisis realizados en el diagnóstico.	1.6.4 Fundamenta coherentemente con los análisis realizados en el diagnóstico.	1.6.4 Fundamenta coherentemente con los análisis realizados en el diagnóstico, mostrando creatividad en sus planteamientos y construyendo valor agregado a través de la integración de conceptos y resultados a la definición de	

				desafíos de marketing.
2.1 Selecciona los desafíos de Marketing de la UEN o de una determinada temática, a través del análisis de los factores claves.	2.1.1 No evalúa los desafíos de Marketing de la UEN	2.1.1 Evalúa de manera poco clara los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática) o no considerando las implicancias empresariales (sociales)	2.1.1 Evalúa los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales)	2.1.1 Evalúa los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales) de forma creativa a través de diversos factores y perspectivas.
	2.1.2 No logra ponderar los desafíos de Marketing de la UEN	2.1.2 Pondera de manera poco clara los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática) o no considerando las implicancias empresariales (sociales)	2.1.2 Pondera los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales)	2.1.2 Pondera de manera coherente con los análisis previos los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales).

	<p>2.1.3 No selecciona los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática) considerando las implicancias empresariales (sociales)</p>	<p>2.1.3 Selecciona los desafíos de Marketing de la UEN considerando de manera poco clara las implicancias empresariales (sociales)</p>	<p>2.1.3 Selecciona los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática) considerando las implicancias empresariales (sociales)</p>	<p>2.1.3 Selecciona los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática) considerando las implicancias empresariales (sociales), mostrando integración de resultados previos así como consistencia y coherencia entre la selección y antecedentes expuestos en el informe.</p>
	<p>2.1.4 No fundamenta los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales).</p>	<p>2.1.4 Fundamenta de manera poco clara los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales).</p>	<p>2.1.4 Fundamenta los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales).</p>	<p>2.1.4 Fundamenta los desafíos de Marketing de la UEN (o de una determinada temática), considerando las implicancias empresariales (sociales), integrando de forma creativa conceptos presentados durante el desarrollo de las etapas previas, agregando valor en la selección de los desafíos de marketing</p>

2.2 Diseña diversas propuestas viables y eficientes para los desafíos seleccionados.	2.2.1 No lograr identificar soluciones para cada desafío seleccionado anteriormente.	2.2.1 Identifica soluciones que abarcan algunos de los desafíos seleccionado anteriormente.	2.2.1 Identifica soluciones para cada desafío seleccionado anteriormente.	2.2.1 Identifica soluciones para cada desafío seleccionado anteriormente integrando de manera consistente y coherente los análisis previos así como nuevas perspectivas con datos primarios o secundarios.
	2.2.2 No determina soluciones creativas y no considera plazos y viabilidad.	2.2.2 Determina soluciones para el corto, mediano y largo plazo relativamente viables.	2.2.2 Determina soluciones creativas para el corto, mediano y largo plazo que sean viables.	2.2.2 Determina soluciones creativas y viables para el corto, mediano y largo plazo que agregan valor a la empresa y muestran coherencia con los puntos previos del informe así como consistencia entre las propuestas.
	2.2.3 No evalúa la eficiencia de las soluciones propuestas.	2.2.3 Evalúa medianamente la eficiencia de cada una de las soluciones propuestas en el punto anterior.	2.2.3 Evalúa la eficiencia de cada una de las soluciones propuestas en el punto anterior.	2.2.3 Evalúa la eficiencia de cada una de las soluciones propuestas en el punto anterior integrando factores relevantes y mostrando coherencia con las conclusiones previamente presentadas.

2.3 Diseña una propuesta a partir de las herramientas estratégicas de marketing (objetivos, segmentación estratégica, mezcla de marketing y posicionamiento).	2.3.1 No propone una macro y micro segmentación estratégica considerando las variables relevantes.	2.3.1 Propone una macro y micro segmentación estratégica considerando algunas de las variables relevantes.	2.3.1 Propone una macro y micro segmentación estratégica para la UEN o determinada temática considerando las variables relevantes.	2.3.1 Propone una macro y micro segmentación estratégica para la UEN o determinada temática considerando las variables relevantes, mostrando integración, consistencia y coherencia con los análisis previos.
	2.3.2 No pondera los segmentos propuestos.	2.3.2 Pondera de manera poco clara o incompleta los segmentos propuestos.	2.3.2 Pondera los segmentos propuestos.	2.3.2 Pondera los segmentos propuestos de forma coherente con los antecedentes previos del trabajo, definiendo claramente los criterios para lograr la ordenación.
	2.3.3 No define o elige mercado(s) objetivo (s) al/los cual(es) debe apuntar la UEN.	2.3.3 Elige de manera poco clara o incompleta un/los mercado(s) objetivo (s) al/los cual(es) debe apuntar la UEN.	2.3.3 Elige un/los mercado(s) objetivo (s) al/los cual(es) debe apuntar la UEN.	2.3.3 Elige un/los mercado(s) objetivo (s) al/los cual(es) debe apuntar la UEN, brindando propuestas creativas y coherentes con los antecedentes propuestos durante el informe.

	2.3.4 No fundamenta la elección y no considera el análisis previo (ventajas, desventajas)	2.3.4 Fundamenta vagamente la elección a partir del análisis previo (ventajas, desventajas)	2.3.4 Fundamenta la elección a partir del análisis previo (ventajas, desventajas)	2.3.4 Fundamenta la elección a partir del análisis previo (ventajas, desventajas), mostrando integración, consistencia y coherencia con los análisis previos.
	2.3.5 No propone una mezcla de marketing para el mercado objetivo elegido.	2.3.5 Propone una mezcla de marketing poco clara para el mercado objetivo elegido.	2.3.5 Propone una mezcla de marketing para el mercado objetivo elegido.	2.3.5 Propone una mezcla de marketing que integra los factores claves expuestos durante el trabajo, que logra generar un mayor valor para el mercado objetivo elegido.
	2.3.6 No establece los objetivos de las estrategias de la mezcla de marketing para el mercado objetivo elegido.	2.3.6 Establece de manera poco precisa los objetivos de las estrategias de la mezcla de marketing para el mercado objetivo elegido.	2.3.6 Establece los objetivos de las estrategias de la mezcla de marketing para el mercado objetivo elegido.	2.3.6 Establece los objetivos de las estrategias de la mezcla de marketing para el mercado objetivo elegido, definiendo parámetros medibles y coherentes con los resultados de los análisis previos.

	2.3.7 No propone estrategias del mix de marketing ni considera plazos.	2.3.7 Propone estrategias poco claras del mix de marketing en el corto, mediano y largo plazo.	2.3.7 Propone estrategias del mix de marketing en el corto, mediano y largo plazo.	2.3.7 Propone estrategias del mix de marketing en el corto, mediano y largo plazo, mostrando integración, consistencia y coherencia con los análisis previos.
	2.3.8 No prioriza estrategias del mix de marketing ni considera plazos.	2.3.8 Priorizade manera poco clara estrategias del mix de marketing en el corto, mediano y largo plazo	2.3.8 Prioriza estrategias del mix de marketing en el corto, mediano y largo plazo	2.3.8 Prioriza las estrategias de mix de marketing en concordancia con los antecedentes del trabajo y los objetivos definidos, ordenandolas para el corto, mediano y largo plazo.
	2.3.9 No identifica las variables del posicionamiento actual de la UEN en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.	2.3.9 Identifica de manera poco precisa las variables del posicionamiento actual de la UEN en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.	2.3.9 Identifica las variables del posicionamiento actual de la UEN en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.	2.3.9 Identifica las variables del posicionamiento actual de la UEN en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto, considerando de manera creativa diversas opciones y factores, así como los antecedentes entregados durante el desarrollo del informe.

	<p>2.3.10 No establece las variables de posicionamiento esperado en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.</p>	<p>2.3.10 Establece de manera poco precisa las variables de posicionamiento esperado en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.</p>	<p>2.3.10 Establece las variables de posicionamiento esperado en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto.</p>	<p>2.3.10 Establece las variables de posicionamiento esperado en referencia al Mercado Objetivo y el Mix de Marketing Propuesto, integrando de manera coherente factores relevantes resaltados durante el desarrollo del informe y agregando valor a través de la fundamentación.</p>
--	---	---	--	---

2.4 Propone una estrategia de gestión de relación con los clientes.	2.4.1 No caracteriza a los clientes (Mercado Objetivo Elegido).	2.4.1 Caracteriza a los clientes de manera poco clara (Mercado Objetivo Elegido).	2.4.1 Caracteriza a los clientes (Mercado Objetivo Elegido).	2.4.1 Caracteriza a los clientes (Mercado Objetivo Elegido) considerando e integrando de manera coherente factores relevantes de los análisis previos, así como datos desde fuentes primarias y/o secundarias
	2.4.2 No propone estrategias de relaciones con los clientes (considerando retención, captación y fidelización), a partir del análisis previo.	2.4.2 Propone estrategias poco precisas de relaciones con los clientes (considerando retención, captación y fidelización), a partir del análisis previo.	2.4.2 Propone estrategias de relaciones con los clientes (considerando retención, captación y fidelización), a partir del análisis previo.	2.4.2 Propone estrategias de relaciones con los clientes (considerando retención, captación y fidelización), a partir de elementos clave determinados en los análisis previos, integrando contenidos y buscando generar valor agregado a través de las propuestas.
	2.4.3 No evalúa las estrategias de relaciones con los clientes propuestos.	2.4.3 Evalúa de manera poco precisa las estrategias de relaciones con los clientes propuestos.	2.4.3 Evalúa las estrategias de relaciones con los clientes propuestos.	2.4.3 Evalúa las estrategias de relaciones con los clientes propuestos, definiendo criterios de evaluación específicos y

				fundamentados en información previa relevante.
	2.4.4 No recomienda las estrategias más eficientes a partir de los análisis previos.	2.4.4 Recomienda sin considerar adecuadamente los análisis previos.	2.4.4 Recomienda las estrategias más eficientes a partir de los análisis previos.	2.4.4 Recomienda las estrategias más eficientes a partir de los análisis previos, agregando valor a través de la integración de contenidos expuestos a lo largo del trabajo y mostrando consistencia con los objetivos expresados.
2.5 Establece indicadores de control para cada estrategia de corto, mediano y largo plazo.	2.5.1 No establece indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas	2.5.1 Establece indicadores de control poco claros para algunas o todas las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo.	2.5.1 Establece indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo.	2.5.1 Establece indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo, mostrando integración y coherencia con los objetivos, propuestas generadas e información provista

				a lo largo del informe.
--	--	--	--	-------------------------

	2.5.2 No establece un plan de medición de indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas.	2.5.2 Establece un plan de medición de indicadores de control poco claros para algunas o todas las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo.	2.5.2 Establece un plan de medición de indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo.	2.5.2 Establece un plan de medición de indicadores de control para cada una de las estrategias recomendadas del mix de marketing propuesto para la UEN, en el corto, mediano y largo plazo, mostrando integración y coherencia con los objetivos, propuestas generadas e información provista a lo largo del informe.
--	---	---	---	---

<p>2.6 Deriva conclusiones, implicancias empresariales y recomendaciones estratégicas a partir de su propuesta de valor.</p>	<p>2.6.1 No propone las directrices generales (posición) que debe tomar la UEN para lograr llevar a cabo la “propuesta de valor”.</p>	<p>2.6.1 Propone las directrices generales (posición) que debe tomar la UEN para lograr llevar a cabo la “propuesta de valor”.</p>	<p>2.6.1 Propone las directrices generales (posición) que debe tomar la UEN para lograr llevar a cabo la “propuesta de valor”.</p>	<p>2.6.1 Propone las directrices generales (posición) que debe tomar la UEN para lograr llevar a cabo la “propuesta de valor”, mostrando claramente la relación e integración con los contenidos claves expuestos en el informe, mostrando coherencia y consistencia entre los objetivos y las conclusiones derivadas.</p>
--	---	--	--	--

Anexo 3.4.- Tablas

Tabla 1:
Evaluación de cambio significativo en RA 1(Diagnóstico) y RA 2 (Propuestas)

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Diagnóstico	,462	,506	1,361	16	,192	,13222	,09712	-,07367	,33812
			1,361	15,445	,193	,13222	,09712	-,07427	,33872
Propuestas	,440	,517	2,586	16	,020	,37333	,14437	,06729	,67937
			2,586	14,755	,021	,37333	,14437	,06518	,68149

Tabla 2:
Evaluación de cambio significativo a nivel de Criterios

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Contextualización	Equal variances assumed	,004	,953	-,567	16	,579	-,14889	,26280	-,70599	,40821
	Equal variances not assumed			-,567	15,994	,579	-,14889	,26280	-,70601	,40823
Ent Externo	Equal variances assumed	,532	,477	-1,431	16	,172	-,38889	,27181	-,96510	,18732
	Equal variances not assumed			-1,431	14,760	,173	-,38889	,27181	-,96906	,19128
Anal. Industria	Equal variances assumed	,006	,937	2,588	16	,020	,33333	,12880	,06029	,60638
	Equal variances not assumed			2,588	15,922	,020	,33333	,12880	,06018	,60649
Ventaja Comp	Equal variances assumed	,008	,929	1,147	16	,268	,13889	,12108	-,11779	,39557
	Equal variances not assumed			1,147	15,956	,268	,13889	,12108	-,11785	,39563
FCE	Equal variances assumed	1,299	,271	3,005	16	,008	,48556	,16158	,14302	,82809
	Equal variances not assumed			3,005	10,061	,013	,48556	,16158	,12583	,84528

Desaf. Mkt	Equal variances assumed	15,610	,001	2,353	16	,032	,33333	,14164	,03307	,63360
	Equal variances not assumed			2,353	10,240	,040	,33333	,14164	,01874	,64793
Selecciona Desaf	Equal variances assumed	,318	,581	2,272	16	,037	,36111	,15897	,02412	,69810
	Equal variances not assumed			2,272	15,992	,037	,36111	,15897	,02410	,69812
Diseño Prop	Equal variances assumed	,196	,664	,628	16	,539	,11000	,17524	-,26150	,48150
	Equal variances not assumed			,628	15,396	,539	,11000	,17524	-,26269	,48269
Evalua Prop	Equal variances assumed	,020	,889	1,747	16	,100	,39111	,22391	-,08355	,86577
	Equal variances not assumed			1,747	14,521	,102	,39111	,22391	-,08751	,86973
Gest Ctes	Equal variances assumed	,495	,492	1,886	16	,078	,33333	,17678	-,04142	,70808
	Equal variances not assumed			1,886	13,361	,081	,33333	,17678	-,04752	,71419
Ind Control	Equal variances assumed	,000	1,000	2,750	16	,014	,61111	,22222	,14002	1,08220
	Equal variances not assumed			2,750	15,754	,014	,61111	,22222	,13942	1,08280

Recomendaciones	Equal	2,000	,176	2,828	16	,012	,66667	,23570	,16700	1,16633
	variances assumed									
	Equal			2,828	16,000	,012	,66667	,23570	,16700	1,16633
	variances not assumed									

TABLA 3:
Evaluación de cambio significativo a nivel de Indicadores

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Misión-visión	Equal variances assumed	2,119	,165	-,378	16	,710	-,11111	,29397	-,73430	,51208
	Equal variances not assumed			-,378	14,190	,711	-,11111	,29397	-,74083	,51861
Objetivos Estrat	Equal variances assumed	4,923	,041	,000	16	1,000	,00000	,33333	-,70664	,70664
	Equal variances not assumed			,000	12,800	1,000	,00000	,33333	-,72127	,72127
Segm Inicial	Equal variances assumed	2,193	,158	-1,014	16	,326	-,33333	,32867	-1,03008	,36342
	Equal variances not assumed			-1,014	13,517	,328	-,33333	,32867	-1,04063	,37397
Asp Políticos	Equal variances assumed	,810	,381	-1,796	16	,091	-,55556	,30932	-1,21129	,10017
	Equal variances not assumed			-1,796	13,607	,095	-,55556	,30932	-1,22078	,10967
Asp Económicos	Equal variances assumed	,703	,414	-,918	16	,372	-,22222	,24216	-,73558	,29114
	Equal variances not assumed			-,918	15,956	,372	-,22222	,24216	-,73570	,29125
Asp Sociales	Equal variances assumed	,400	,536	-1,414	16	,176	-,44444	,31427	-1,11067	,22178
	Equal variances not assumed			-1,414	14,027	,179	-,44444	,31427	-1,11836	,22947
Otros Aspectos	Equal variances assumed	,038	,848	-1,177	16	,257	-,33333	,28328	-,93386	,26719
	Equal variances not assumed			-1,177	15,191	,257	-,33333	,28328	-,93647	,26980
Ciclo de vida	Equal variances assumed	1,000	,332	4,000	16	,001	,88889	,22222	,41780	1,35998
	Equal variances not assumed			4,000	15,754	,001	,88889	,22222	,41720	1,36058
Selecciona modelos	Equal variances assumed	,000	1,000	,000	16	1,000	,00000	,20787	-,44066	,44066
	Equal variances not assumed			,000	16,000	1,000	,00000	,20787	-,44066	,44066
Secuencia modelos	Equal variances assumed	11,184	,004	1,604	16	,128	,33333	,20787	-,10733	,77400
	Equal variances not assumed			1,604	13,517	,132	,33333	,20787	-,11400	,78067
Insumos suficientes	Equal variances assumed	,703	,414	,459	16	,653	,11111	,24216	-,40225	,62447
	Equal variances not assumed			,459	15,956	,653	,11111	,24216	-,40236	,62459

Barreras ent-sal	Equal variances assumed	64,000	,000	2,000	16	,063	,33333	,16667	-,01998	,68665
	Equal variances not assumed			2,000	8,000	,081	,33333	,16667	-,05100	,71767
Creación de valor	Equal variances assumed	,000	1,000	-,447	16	,661	-,11111	,24845	-,63781	,41558
	Equal variances not assumed			-,447	16,000	,661	-,11111	,24845	-,63781	,41558
Restar valor	Equal variances assumed	,000	1,000	1,414	16	,176	,22222	,15713	-,11089	,55533
	Equal variances not assumed			1,414	16,000	,176	,22222	,15713	-,11089	,55533
Ventaja competitiva	Equal variances assumed	1,000	,332	,500	16	,624	,11111	,22222	-,35998	,58220
	Equal variances not assumed			,500	15,754	,624	,11111	,22222	-,36058	,58280
Determina FODA	Equal variances assumed	7,571	,014	4,438	16	,000	,88889	,20031	,46425	1,31352
	Equal variances not assumed			4,438	8,000	,002	,88889	,20031	,42698	1,35080
Coherencia FODA	Equal variances assumed	17,920	,001	1,512	16	,150	,22222	,14699	-,08937	,53382
	Equal variances not assumed			1,512	8,000	,169	,22222	,14699	-,11673	,56117
Identifica FCE	Equal variances assumed	2,000	,176	1,414	16	,176	,33333	,23570	-,16633	,83300
	Equal variances not assumed			1,414	16,000	,176	,33333	,23570	-,16633	,83300
Identifica Desafíos	Equal variances assumed	11,184	,004	1,604	16	,128	,33333	,20787	-,10733	,77400
	Equal variances not assumed			1,604	13,517	,132	,33333	,20787	-,11400	,78067
Relación desafío-FCE	Equal variances assumed	64,000	,000	2,000	16	,063	,33333	,16667	-,01998	,68665
	Equal variances not assumed			2,000	8,000	,081	,33333	,16667	-,05100	,71767
Relación entre desafíos	Equal variances assumed	17,920	,001	1,512	16	,150	,22222	,14699	-,08937	,53382
	Equal variances not assumed			1,512	8,000	,169	,22222	,14699	-,11673	,56117
Coherencia desafíos	Equal variances assumed	3,355	,086	1,835	16	,085	,44444	,24216	-,06891	,95780
	Equal variances not assumed			1,835	15,956	,085	,44444	,24216	-,06903	,95792
Evalua desafíos	Equal variances assumed	11,184	,004	1,604	16	,128	,33333	,20787	-,10733	,77400
	Equal variances not assumed			1,604	13,517	,132	,33333	,20787	-,11400	,78067
Pondera Desafíos	Equal variances assumed	,000	1,000	,000	16	1,000	,00000	,15713	-,33311	,33311
	Equal variances not assumed			,000	16,000	1,000	,00000	,15713	-,33311	,33311

Selecciona Desafios	Equal variances assumed	1,553	,231	3,618	16	,002	,66667	,18426	,27606	1,05727
	Equal variances not assumed			3,618	14,892	,003	,66667	,18426	,27368	1,05965
Fundamenta Desafios	Equal variances assumed	11,184	,004	2,138	16	,048	,44444	,20787	,00378	,88511
	Equal variances not assumed			2,138	13,517	,051	,44444	,20787	-,00289	,89178
Identifica Soluciones	Equal variances assumed	3,114	,097	,970	16	,346	,22222	,22906	-,26337	,70781
	Equal variances not assumed			,970	15,517	,347	,22222	,22906	-,26460	,70904
Determina Soluciones	Equal variances assumed	1,553	,231	-,603	16	,555	-,11111	,18426	-,50172	,27950
	Equal variances not assumed			-,603	14,892	,556	-,11111	,18426	-,50409	,28187
Evalúa Soluciones	Equal variances assumed	1,389	,256	,970	16	,346	,22222	,22906	-,26337	,70781
	Equal variances not assumed			,970	12,497	,350	,22222	,22906	-,27467	,71911
Segmentación	Equal variances assumed	,135	,718	1,455	16	,165	,66667	,45812	-,30451	1,63784
	Equal variances not assumed			1,455	15,876	,165	,66667	,45812	-,30513	1,63846
Podera Segmentos	Equal variances assumed	5,559	,031	,937	16	,363	,33333	,35573	-,42078	1,08745
	Equal variances not assumed			,937	9,710	,371	,33333	,35573	-,46250	1,12917
Elige Mercado Objetivo	Equal variances assumed	4,000	,063	1,180	16	,255	,44444	,37680	-,35433	1,24322
	Equal variances not assumed			1,180	11,674	,262	,44444	,37680	-,37907	1,26796
Fundamenta Mdo. Obj.	Equal variances assumed	2,647	,123	,000	16	1,000	,00000	,45812	-,97118	,97118
	Equal variances not assumed			,000	9,812	1,000	,00000	,45812	-1,02342	1,02342
Mezcla Mkt Mdo Obj	Equal variances assumed	1,955	,181	,905	16	,379	,33333	,36851	-,44788	1,11455
	Equal variances not assumed			,905	10,922	,385	,33333	,36851	-,47846	1,14513
Obj. Mezcla Mkt	Equal variances assumed	64,000	,000	4,000	16	,001	,66667	,16667	,31335	1,01998
	Equal variances not assumed			4,000	8,000	,004	,66667	,16667	,28233	1,05100
Propone Mix Mkt	Equal variances assumed	5,776	,029	1,109	16	,284	,22222	,20031	-,20241	,64686
	Equal variances not assumed			1,109	13,938	,286	,22222	,20031	-,20758	,65202
Prioriza Mix Mkt	Equal variances assumed	1,553	,231	,603	16	,555	,11111	,18426	-,27950	,50172
	Equal variances not assumed			,603	14,892	,556	,11111	,18426	-,28187	,50409

Posicionamiento Actual	Equal variances assumed	11,184	,004	2,138	16	,048	,44444	,20787	,00378	,88511
	Equal variances not assumed			2,138	13,517	,051	,44444	,20787	-,00289	,89178
Posicionamiento Deseado	Equal variances assumed	11,184	,004	2,138	16	,048	,44444	,20787	,00378	,88511
	Equal variances not assumed			2,138	13,517	,051	,44444	,20787	-,00289	,89178
Caracteriza Clientes	Equal variances assumed	1,000	,332	2,000	16	,063	,44444	,22222	-,02665	,91553
	Equal variances not assumed			2,000	15,754	,063	,44444	,22222	-,02724	,91613
Propone Estrat. Clientes	Equal variances assumed	3,355	,086	1,835	16	,085	,44444	,24216	-,06891	,95780
	Equal variances not assumed			1,835	15,956	,085	,44444	,24216	-,06903	,95792
Evalua Estrat. Clientes	Equal variances assumed	,021	,887	,555	16	,587	,11111	,20031	-,31352	,53575
	Equal variances not assumed			,555	13,938	,588	,11111	,20031	-,31869	,54091
Recom. Estrat. Clientes	Equal variances assumed	4,433	,051	1,342	16	,198	,33333	,24845	-,19336	,86003
	Equal variances not assumed			1,342	11,765	,205	,33333	,24845	-,20920	,87587
Establece Ind. Control	Equal variances assumed	1,231	,284	2,646	16	,018	,77778	,29397	,15458	1,40097
	Equal variances not assumed			2,646	14,190	,019	,77778	,29397	,14806	1,40749
Plan medición Ind Control	Equal variances assumed	,000	1,000	2,138	16	,048	,44444	,20787	,00378	,88511
	Equal variances not assumed			2,138	16,000	,048	,44444	,20787	,00378	,88511
Directrices generales	Equal variances assumed	2,000	,176	2,828	16	,012	,66667	,23570	,16700	1,16633
	Equal variances not assumed			2,828	16,000	,012	,66667	,23570	,16700	1,16633

Tabla 4:

Evaluación de correlación grupo total en grupo experimental

Correlations^a

		Promedio Final	Rúbrica
Promedio Final	Pearson Correlation	1	,701**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	47	47
Rúbrica	Pearson Correlation	,701**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Semestre = Experimental

Tabla 5:

Evaluación de correlación grupo total en grupo control

Correlations^a

		Promedio Final	Rúbrica
Promedio Final	Pearson Correlation	1	,628**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	42	42
Rúbrica	Pearson Correlation	,628**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Semestre = Control

Tabla 6:

Evaluación de correlación grupo competente (Calificación final mayor igual a 5 y menor a 6) en grupo experimental.

Correlations^b

		Promedio Final	Rúbrica	Prom >= 5 & Prom < 6 (FILTER)
Promedio Final	Pearson Correlation	1	,389 ^a	
	Sig. (2-tailed)		,019	
	N	36	36	36
Rúbrica	Pearson Correlation	,389	1 ^a	
	Sig. (2-tailed)	,019		
	N	36	36	36
Prom >= 5 & Prom < 6 (FILTER)	Pearson Correlation	^a	^a	^a
	Sig. (2-tailed)			
	N	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

b. Semestre = Experimental

Tabla 7:

Evaluación de correlación grupo competente (Calificación final mayor igual a 5 y menor a 6) en grupo control.

Correlations^b

		Promedio Final	Rúbrica	Prom >= 5 & Prom < 6 (FILTER)
Promedio Final	Pearson Correlation	1	,053 ^a	
	Sig. (2-tailed)		,815	
	N	22	22	22
Rúbrica	Pearson Correlation	,053	1 ^a	
	Sig. (2-tailed)	,815		
	N	22	22	22
Prom >= 5 & Prom < 6 (FILTER)	Pearson Correlation	^a	^a	^a
	Sig. (2-tailed)	.	.	.
	N	22	22	22

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

b. Semestre = Control

Tabla 8:

Evaluación de correlación grupo mejores alumnos (Calificación final mayor igual a 6) en grupo experimental.

Correlations^b

		Promedio Final	Rúbrica	Prom >= 6 (FILTER)
Promedio Final	Pearson Correlation	1	,180 ^a	
	Sig. (2-tailed)		,820	
	N	4	4	4
Rúbrica	Pearson Correlation	,180	1 ^a	
	Sig. (2-tailed)	,820		
	N	4	4	4
Prom >= 6 (FILTER)	Pearson Correlation	^a	^a	^a
	Sig. (2-tailed)	.	.	.
	N	4	4	4

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

b. Semestre = Experimental

Tabla 9:
Evaluación de correlación grupo mejores alumnos (Calificación final mayor igual a 6) en grupo control.

Correlations^b

		Promedio Final	Rúbrica	Prom >= 6 (FILTER)
Promedio Final	Pearson Correlation	1	,767 ^{**}	. ^a
	Sig. (2-tailed)		,000	.
	N	18	18	18
Rúbrica	Pearson Correlation	,767 ^{**}	1	. ^a
	Sig. (2-tailed)	,000	.	.
	N	18	18	18
Prom >= 6 (FILTER)	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (2-tailed)	.	.	.
	N	18	18	18

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

b. Semestre = Control

Tabla 10:
Evaluación de correlación grupo alumnos en proceso (Calificación final menor a 5) en grupo experimental.

Correlations^b

		Promedio Final	Rúbrica	Prom <= 5 (FILTER)
Promedio Final	Pearson Correlation	1	,592 ^a	
	Sig. (2-tailed)		,162	
	N	7	7	7
Rúbrica	Pearson Correlation	,592	1 ^a	
	Sig. (2-tailed)	,162		
	N	7	7	7
Prom <= 5 (FILTER)	Pearson Correlation	^a	^a	^a
	Sig. (2-tailed)	.	.	.
	N	7	7	7

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

b. Semestre = Experimental

Tabla 11:

Evaluación de correlación grupo alumnos en proceso (Calificación final menor a 5) en grupo control.

Correlations^b

		Promedio Final	úbrica	Prom <= 5 (FILTER)
Promedio Final	Pearson Correlation	1	,917 ^a	
	Sig. (2-tailed)		,028 [.]	
	N	5	5	5
Rúbrica	Pearson Correlation	,917 [.]	1 ^a	
	Sig. (2-tailed)	,028	.	
	N	5	5	5
Prom <= 5 (FILTER)	Pearson Correlation	^a	^a	^a
	Sig. (2-tailed)	.	.	.
	N	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

b. Semestre = Control

BIBLIOGRAFÍA

- Alstrup, L. (2000). Coaching Continuous Improvement in Small Enterprises. *Integrated Manufacturing Systems*, 165-170.
- Alton-Lee, A. (2003). *Quality teaching for diverse students in schooling: Best evidence synthesis*. Wellington: Ministry of Education.
- Alvesson, M., & Johansson, A. W. (2002). Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. In T. Clark, & R. Fincham, *Critical Consulting : New Perspectives on the Management Advice Industry* (pp. 228-246). Cornwall: Blackwell Publishers Ltd.
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship. *Journal of Management Development*, 68-93.
- Bain, K. (2006). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Valencia: PUV.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barrie, S. (2005). Rethinking Generic Graduate Attributes. *HERDSA News*.
- Brady, M., & Cronin, J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality : A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 34 - 49.
- Centra, & Gaubatz. (2005). *Student Perceptions of learning and instructional effectiveness in college courses*.
- Cheung, F., Kuen, J., & Skitmore, R. (2002). Multi-Criteria Evaluation Model for Selection of Architectural Consultants. *Construction Management and Economics*, 569-580.
- Collinson, E., & Quinn, L. (2002). The Impact of Collaboration Between Industry and Academia on SME Growth. *Journal of Marketing Management*, 415-434.
- Cornet Calveras, A. (2005). Nuevos Planteamientos Didácticos: ¿Al innovar en docencia, mejoramos el aprendizaje? *Educación Médica*, 18-21.

- Corno, L. (1986). The metacognitive control components of self-regulated learning. *Contemporary Educational Psychology*, 333-346.
- de Miguel Díaz, M. (2005). Cambio de Paradigma Metodológico en la Educación Superior : Exigencias que conlleva. *Cuadernos de Integración Europea*, 16-27.
- Devlin, M., & Samarawickrema, G. (2010). The criteria of effective teaching in a changing higher education context. *Higher Education Research & Development*, 111-124.
- Facultad Economía y Negocios. (2011, Julio). Programa Cátedra Marketing III. *Programa EN MKT-400*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Fernández, A. (2006). Metodologías Activas para la Formación de Competencias. *Educatio siglo XXI*, 35-56.
- Finn, J. D. (1989). Withdrawing from school. *Review of Educational Research*, 117-142.
- Finn, J. D. (1989). Withdrawing from school. *Review of Educational Research*, 117-142.
- Finn, J. D. (1993). *School engagement and student at risk*. Washington, DC: National Center for Education Statistics.
- Finn, J. D. (1993). *School engagement and student at risk*. Washington, DC: National Center for Education Statistics.
- Fly, B. (1997). *Estrategias para enseñar a aprender*. Buenos Aires: Aique.
- Ford, M. (1992). *Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: CA: Sage.
- Fowler, K. (2005). What is a consultant? *Instrumentation & Measurement Magazine*, 56-57.
- Gao, S. (2010, Agosto). Fuzzy Comprehensive Evaluation of Customer Satisfaction in Service-Oriented Small and Medium Enterprises. *Management and Service Science (MASS), International Conference*, (pp. 1-4, 24-26).
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value With the Customer. *European Management Journal*, 395-410.
- Ghatala. (1986). Strategy-monitoring training enables young learners to select effective strategies . *Educational Psychologist*, 43-54.

- Ginns, P., Prosser, M., & Barrie, S. (2007). Students' perceptions of teaching quality in higher education: The perspective of currently enrolled students. *Studies in Higher Education*, 603-615.
- Grossman, P. (1990). *The making of a teacher: Teacher knowledge and teacher education*. New York: Teachers College Press.
- Hager, P., Holland, S., & Beckett, D. (2002). Enhancing the Learning and Employability of Graduates: The Role of Generic Skills. *Business/Higher Education Round Table*, (pp. 3-15). Melbourne.
- Haverila, M., Bateman, E. R., & Naumann, E. R. (2011). The Drivers of Customer Satisfaction in Strategic Consulting Engagements: A Global Study. *Management Decision*, 1354-1370.
- Heriot, K., Cook, R. G., Simpson, L., & Parker, R. (2008). The Use of Micro Student Consulting Projects as an Alternative to Traditional Field-Based Student Consulting Projects: An Exploratory Study. *Journal of Entrepreneurship Education*, 59-74.
- Heriot, K., Cook, R., Jones, R. C., & Simpson, L. (2008). The Use of Student Consulting Projects as an Active Learning Pedagogy: A Case Study in a Production/Operation Management Course. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 463-481.
- Huang, R.-b., & Yang, X. (2010). Framework for Evaluating the Service Quality of Project Preparation Consultants. *Management and Service Science (MASS), International Conference 2010*, (pp. 1-5).
- Jian-ling, W., Si-feng, L., & Nai-ming, X. (2008). Evaluation of Customer Satisfaction in Automobile After-sales Service based on Grey Incidence Analysis. *Systems, Man and Cybernetics SMC, IEEE International Conference*, (pp. 2386-2389).
- Kalamas, M., Laroche, M., & Cézard, A. (2002). A Model of the Antecedents of Should and Will Service Expectations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 291-308.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Koon, J., & Murray, H. G. (1995). Using multiple outcomes to validate student ratings of overall teacher effectiveness. *Journal of Higher Education*, pp. 61-81.
- Kuhn, K.-A. L., & Rundle-Thiele, S. R. (2009). Curriculum alignment: Exploring student perception of learning achievement measures. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 351-361.

- Lyons, J. B. (2001). *Do school facilities really impact a child's education.* Issuetrak.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados.* Prentice Hall.
- Manning, P. A. (2002). Value Added Consultancy. *Engineering Management Journal*, 15-24.
- Marimon, F., Casadesús, M., & Heras, I. (2004). ¿Ofrecen Calidad las Consultorías en Calidad? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 189 - 208.
- Marks, H. M. (2000). Student Engagement in Instructional Activity: Patterns in the Elementary, Middle and High School Years. *American Educational Research Journal*, 153-184.
- Marzano, R. J. (2007). *The art and science of teaching: A comprehensive framework for effective instruction.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Marzano, R. J., Pickering, D. J., & Heflebower, T. (2011). *The highly Engaged Classroom.* Marzano Research Laboratory.
- Masuda, H., & Hara, Y. (2011). A Dynamic Evaluation Model Based on Customer Expectation and Satisfaction. *SRII Global Conference, 2011 Annual*, (pp. 401-408).
- Matlin, M. W. (1992). *Cognition.* New York: Harcourt, Brace, Janovich.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review.*
- Mitra, D., & Golder, P. (2006). How Does Objective Quality Affect Perceived Quality? Short-Term Effects, Long Term Effects, and Asymmetries. *Marketing Science*, 230-247.
- Newmann, F. M. (1992). *Student engagement and achievement in American secondary schools.* New York: Teachers College Press.
- Ng, S. T., & Chow, L.-K. (2004). Framework for Evaluating the Performance of Engineering Consultants. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practise*, 280-288.
- P., G., M., P., & S.C., B. (2007). Students' perceptions of teaching quality in higher education: The perspective of currently enrolled students. *Studies in Higher Education*, 603-615.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 12-40.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Pascarella, E., & Terenzini, P. (2005). *How college affects students: Vol. 2 A decade of research*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 5-14.
- Prosser, M., & Barrie, S. (2003). Using a student-focused learning perspective to strategically align. In R. Blackwell, & P. Blackmore, *Towards Strategic Staff Development in Higher Education* (pp. 191-202). Buckingham: Open University Press.
- Raza, S. A., Hashmi, M. A., Zeeshan, A., Shaikh, F. M., & Naqvi, A. H. (2011). Human and Social Capital Development for Self Efficacy of University Graduates: Bases for Development of Society. *Asian Social Science*, 244-254.
- Rey, C. (2000). La Satisfacción del Usuario : Un Concepto en Alza. *Anales de Documentación*, 139-153.
- Rosário, P., Mourao, R., Núñez, J. C., González-Pienda, J., Solano, P., & Valle, A. (2007). Eficacia de un Programa Instruccional para la Mejora de Procesos y Estrategias de Aprendizaje en la Enseñanza Superior. *Psicothema*, 422-427.
- Rychen, D., & Salganik, L. (. (2001). *Defining and selecting key competencies*. DeSeCo.
- Samani, S. A. (2011). *the influence of light on student's learning performance in learning enviroment: A knowledge internalization perspective*. World Academy of Science, Engineering and Technology.
- Sánchez-Hernández, R. M., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2009). Testing a Hierarchical and Integrated Model of Quality in the Service Sector: Functional, Relational, and Tangible Dimensions. *Total Quality Management*, 1173-1188.
- Shulman, L. (1987). Knowledge and teaching: foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 1-22.
- Steele, C., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 797-811.
- Stevens, d., & Levi, A. (2005). *Introduction to Rubrics*. virginia: Stylus Publishing.

- Tang, S. L., Lu, M., & Chan, Y. L. (2003). Achieving Client Satisfaction for Engineering Consulting Firms. *Journal of Management in Engineering*, 166-172.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 18-34.
- Timperley, H. (2010). *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. Bruselas: International Academy of Education (IAE).
- Tobón, S., Rial Sánchez, A., Carretero, M. Á., & García, J. A. (2006). *Competencias, Calidad y Educación Superior*. Bogotá, D.C., Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Trigwell, K. P. (1994). Qualitative differences in approaches to teaching first-year university science. *Higher Education*, 75–84.
- Valdebenito, J. (2011). *Como hacer rabiar un ayudante*. Santiago: Universidad de Chile.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Managements Strategies. *Journal of Retailing*, 31-41.
- Vince, R. (1998). Behind and Beyond Kolb's Learning Cycle. *Journal of Management Education*, 22(3), 304-319.
- Wakefield, K., & Blodgett, J. (1999). Customer Response to Intangible and Tangible Service Factors. *Psychology & Marketing*, 51-68.
- Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2007). A question of belonging: race, social fit, and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82-96.
- Xiaoyun, H. (2006). An Investigation of the Relationship between Customer Empowerment and Service Evaluation. *Service Systems and Service Management, International Conference*, (pp. 47-52).
- Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, 799-822.
- Zabalza, M. Á. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*. Madrid.
- Zimmerman, B. J. (1990). Self-regulated learning and academic achievement: an overview. *Educational Psychologist*, 3-17.
- Zimmerman, B. J., & Martínez-Pons, M. (1986). Development for a structure interview for asses-sing student use of self-regulated learning-strategy. *American Educational Research Journal*, 614-628.

- Zimmerman, B. J., & Martínez-Pons, M. (1990). Student differences in self-regulated learning: Relating grade, sex and giftedness to self-efficacy and strategy use. *Journal of Educational Psychology*, 51-59.