



**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE
SAN FRANCISCO XAVIER
DE CHUQUISACA**

**PROPUESTA DE SERVICIOS PARA IDENTIFICACIÓN DE
OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN LA CÁMARA DE
INDUSTRIA, COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO
(CAINCO CHUQUISACA), ORIENTADO A LAS
NECESIDADES DEL SECTOR EMPRESARIAL**

Néstor Guido Calvo Miranda

Maestría en Ingeniería de Negocios Internacionales

2025

Declaración de originalidad y derechos de autor

Como autor Néstor Guido Calvo Miranda, declaro que el presente trabajo académico es original, excepto donde he reconocido la información generada por otros autores por medio de citas en el estilo requerido.

En caso de existir información confidencial (*e.g.*, información proveniente de reportes gubernamentales, institucionales, privados o similares, personas naturales, *etc.*), manifiesto que he obtenido el permiso por escrito para incluir esa información en este trabajo académico.

Autorizo a las instancias competentes de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX) someter este trabajo académico a una evaluación de integridad académica por medio de una herramienta establecida para este propósito.

Autorizo a la USFX hacer de este trabajo académico un documento disponible para su lectura en el repositorio institucional.

Finalmente, manifiesto mi consentimiento para que este trabajo académico pueda ser publicado, total o parcialmente, respetando la propiedad intelectual del autor.

Néstor Guido Calvo Miranda

Diciembre 2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres Marcelo y Ruth, quienes me han brindado su apoyo de forma incondicional y la sabiduría para seguir adelante.

A mi esposa e hijos, por la tolerancia y ayudarme a alcanzar mis metas de superación profesional.

Agradecimientos

Agradezco a mis padres por todo el apoyo.

A mis profesores por su enseñanza.

A mis compañeros por su colaboración.

Finalmente, a la CAINCO por el apoyo y colaboración otorgado.

Sin su colaboración, este trabajo no hubiera sido logrado satisfactoriamente.

Contenido

	Página
Declaración de originalidad y derechos de autor	III
Dedicatoria.....	V
Agradecimientos.....	VII
Contenido.....	VIII
Lista de tablas.....	XII
Lista de gráficas	XIV
Resumen.....	XV
Abstract.....	XVI
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problema de investigación	3
1.3. Justificación	4
1.4. Pregunta de investigación	5
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
1.6. Hipótesis o Idea a defender.....	6
2. Marco teórico.....	7
2.1. Marco contextual	8
2.1.1. Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo (CAINCO Chuquisaca) .	8
2.1.2. Misión	9
2.1.3. Visión	9
2.1.4. Valores.....	9
2.1.5. Servicios y beneficios ofrecidos	10
2.1.6. Organigrama	11
2.1.7. Entorno Regional y Sectorial.....	11
2.1.8. Fundamentos Metodológicos para la Implementación	12
2.2. Marco Conceptual.....	13

2.2.1. Emprendimiento.....	13
2.2.2. Innovación y Competitividad Empresarial	13
2.2.3. Ecosistema empresarial.....	14
2.2.4. Importancia y beneficios del Ecosistema empresarial	14
2.2.5. Oportunidades de negocio	14
2.2.6. Características de una oportunidad de negocio.....	15
2.2.7. Fuentes y orígenes de las oportunidades de negocio	16
2.2.8. Clasificación de las oportunidades de negocio	17
2.2.9. Identificación de oportunidades.....	19
2.2.10. Servicio empresarial	20
2.2.11. Implementación de Servicios empresariales.....	20
2.2.12. Funciones clave de un servicio de identificación de oportunidades	21
2.2.13. Modelos Operativos para servicios de identificación de oportunidades.....	21
2.2.14. Inteligencia Competitiva e Inteligencia de Mercados.....	22
2.3. Estado del arte.....	23
3. Marco metodológico.....	25
3.1. Tipo de investigación	25
3.2. Enfoque	25
3.3. Métodos de investigación	25
3.2. Técnicas de investigación	26
3.3. Instrumentos.....	26
3.4. Población y muestra.....	27
4. Análisis y discusión de resultados	29
4.1. Resultados de la encuesta a empresas afiliadas a CAINCO Chuquisaca.....	29
4.1.1. Conocimiento de Servicios de CAINCO Chuquisaca	29
4.1.2. Efectividad Actual de los Servicios de CAINCO	30
4.1.3. Apoyo Urgente que CAINCO Debe Brindar	31
4.1.4. Conocimiento de Servicios Exitosos de Otras Cámaras.....	32
4.1.5. Características valiosas a replicar en CAINCO Chuquisaca	33
4.1.6. Preferencia de estructura de atención	34
4.1.7. Función más crítica del servicio	35

4.1.8. Canales preferidos para recibir información de negocios.....	36
4.1.9. Frecuencia deseada para recibir información sobre oportunidades	37
4.1.10. Mecanismos de financiamiento más adecuados para la sostenibilidad del servicio.....	38
4.1.11. Disposición a pagar por un servicio especializado de oportunidades.....	39
4.1.12. Aspectos clave para evaluar resultados y calidad del servicio.....	40
4.1.13. Mecanismos de monitoreo que generarían mayor confianza.....	41
4.1.14. Beneficio principal esperado del nuevo servicio	42
4.1.15. Conclusión de los resultados de la encuesta	43
4.2. Resultados de la entrevista.....	43
4.3. Análisis de la situación actual de los servicios que ofrece CAINCO Chuquisaca, en materia de identificación de oportunidades de negocio.....	45
4.3.1. Evolución detallada de los Servicios.....	45
4.4. Servicios similares implementados en otras cámaras empresariales u organizaciones afines a nivel nacional.....	48
4.4.1. Santa Cruz.....	48
4.4.1.1. Análisis de Servicios de Referencia.....	48
4.4.2. Cochabamba.....	49
4.4.3. La Paz	51
4.5. Modelo operativo del servicio y estructura, definiendo, funciones y procesos	52
4.5.1. Fases del Modelo Operativo	52
4.5.2. Estructura Organizacional del Servicio	52
4.5.3. Componentes Clave del Modelo.....	53
4.5.3. Funciones Específicas del Servicio.....	55
4.5.4. Mecanismos de Sostenibilidad.....	55
4.6. Demostración de la Hipótesis	56
4.6.1. Método elegido para demostrar la hipótesis	56
5.-Propuesta.....	60
5.1. Título de la propuesta.....	60
5.2. Justificación	60
5.3. Objetivo.....	60

5.4. Plan de Acción	60
5.4.1. Fase 1: Diagnóstico (Meses 1-2)	60
5.4.2. Fase 2: Diseño (Meses 3-4)	61
5.4.3. Fase 3: Validación (Meses 5-6).....	61
5.5. Recursos requeridos	62
5.5.1. Equipo de Investigación Multidisciplinario.....	62
5.5.2. Acceso a Información Institucional	63
5.5.3. Plataformas Tecnológicas	63
5.5.4. Presupuesto para Trabajo de Campo y Validación.....	64
5.5.5. Consideraciones Adicionales	64
Conclusiones	65
Recomendaciones	67
Referencias-bibliográficas	69
A. Anexo	72

Lista de tablas

	Página
Tabla 4.1. Conocimiento sobre los Servicios de CAINCO Chuquisaca para Identificar Nuevas Oportunidades de Negocio.....	29
Tabla. 4.2. Efectividad de los Servicios de CAINCO en la Identificación de Oportunidades.....	30
Tabla 4.3. Apoyo Urgente que CAINCO debería brindar para identificar nuevas oportunidades de negocio.....	31
Tabla 4.4. Conocimiento de Servicios o Programas Exitosos de Otras Cámaras y Organizaciones Empresariales para Identificar Oportunidades de Negocio.....	32
Tabla 4.5. Características valiosas a replicar en un servicio especializado de oportunidades de negocio de CAINCO Chuquisaca.....	33
Tabla 4.6. Estructura de atención preferida para un servicio de identificación de oportunidades.....	34
Tabla 4.7. Función que se considera más crítica dentro del servicio propuesto.....	35
Tabla 4.8. Canales preferidos para acceder y recibir información sobre oportunidades de negocio.....	36
Tabla 4.9. Frecuencia con la que le gustaría recibir información actualizada sobre oportunidades de negocio.....	37
Tabla 4.10. Mecanismo de financiamiento que considera más apropiado para garantizar la sostenibilidad del servicio.....	38
Tabla 4.11. Disposición de la empresa a pagar por un servicio especializado de alto valor en identificación de oportunidades.....	39
Tabla 4.12. Aspectos más importantes a considerar para evaluar los resultados y la calidad del servicio.....	40
Tabla 4.13. Mecanismo de monitoreo que le brindaría mayor confianza en el servicio..	41
Tabla 4.14. Beneficio tangible principal que los usuarios esperarían obtener al utilizar este nuevo servicio especializado.....	42
Tabla 4.15. Situación actual de los servicios que ofrece CAINCO Chuquisaca.....	45

Tabla 4.16. Servicios similares implementados en otras cámaras empresariales.....	48
Tabla 4.17. Servicios similares implementados en otras cámaras empresariales.....	49
Tabla 4.18. Mecanismos principales.....	49
Tabla 4.19. Información clave de las instituciones identificadas.....	51
Tabla 4.20. Fases del Modelo Operativo.....	52
Tabla 4.21. Situación “antes del servicio especializado.....	57
Tabla 4.22. Situación “después” hipotética.....	57
Tabla 4.23. Disposición a usar y pagar.....	58
Tabla 4.24. Rubros Específicos.....	63

Lista de gráficas

	Página
Gráfico 4.1. Conocimiento sobre los Servicios de CAINCO Chuquisaca para Identificar Nuevas Oportunidades de Negocio.....	29
Grafica 4.2. Efectividad de los Servicios de CAINCO en la Identificación de Oportunidades	30
Grafica 4.3. Apoyo Urgente que CAINCO debería brindar para identificar nuevas oportunidades de negocio.....	31
Gráfico 4.4. Conocimiento de Servicios o Programas Exitosos de Otras Cámaras y Organizaciones Empresariales para Identificar Oportunidades de Negocio.....	32
Gráfico 4.5. Características valiosas a replicar en un servicio especializado de oportunidades de negocio de CAINCO Chuquisaca	33
Gráfico 4.6. Estructura de atención preferida para un servicio de identificación de oportunidades	34
Gráfico 4.7. Función que se considera más crítica dentro del servicio propuesto	35
Gráfico 4.8. Canales preferidos para acceder y recibir información sobre oportunidades de negocio	36
Gráfico 4.9. Frecuencia con la que le gustaría recibir información actualizada sobre oportunidades de negocio	37
Gráfico 4.10. Mecanismo de financiamiento que considera más apropiado para garantizar la sostenibilidad del servicio.....	38
Gráfico 4.11. Disposición de la empresa a pagar por un servicio especializado de alto valor en identificación de oportunidades	39
Gráfico 4.12. Aspectos más importantes a considerar para evaluar los resultados y la calidad del servicio	40
Gráfico 4.13. Mecanismo de monitoreo que le brindaría mayor confianza en el servicio.....	41
Gráfico 4.14. Beneficio tangible principal que los usuarios esperarían obtener al utilizar este nuevo servicio especializado	42

Resumen

La dinámica del comercio internacional y las relaciones comerciales entre los países de la región y el mundo, han dado lugar a la aparición de instituciones de apoyo y asesoramiento a empresas grandes y pequeñas en la ciudad de Sucre y el País.

La Cainco Chuquisaca con una trayectoria ligada al emprendimiento en la región, apoyando siempre a emprendedores y visionarios es la institución que nutre del espíritu emprendedor de los ciudadanos que apuestan por hacer empresa en el departamento, generando empleo y oportunidades para la población.

Algunas de las actividades económicas del Departamento de Chuquisaca se pueden destacar al sector de hidrocarburos, sector de industria alimenticia y bebidas, sector de materiales de construcción, industria de textiles y confecciones. Tampoco se puede dejar de mencionar a otros como las Agricultura, Ganadería, Minería y de los Hidrocarburos.

La presente investigación propone la Implementación de un Servicio de Identificación de Oportunidades de Negocio en la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo (CAINCO CHUQUISACA)”, con el fin de generar mayores oportunidades de negocios para las empresas afiliadas.

Actualmente, CAINCO cumple funciones de representación y apoyo institucional, sin embargo, su alcance en materia de internacionalización y de generación de oportunidades de negocio es limitado.

La metodología será de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), empleando encuestas y entrevistas a empresas afiliadas, análisis documental e investigación de experiencias internacionales de clústeres exitosos.

Palabras clave: Oportunidad, Negocio, CAINCO, competitividad, internacionalización

Abstract

The dynamics of international trade and commercial relations between countries in the region and the world have led to the emergence of institutions that provide support and advisory services to both large and small companies in the city of Sucre and across the country.

Cainco Chuquisaca, with a trajectory closely linked to entrepreneurship in the region, has consistently supported entrepreneurs and visionaries. It is the institution that fosters the entrepreneurial spirit of citizens who choose to establish businesses in the department, thereby generating employment and opportunities for the population.

Some of the economic activities of the Department of Chuquisaca include the hydrocarbons sector, the food and beverage industry, the construction materials sector, and the textile and apparel industry. Other important sectors such as agriculture, livestock, mining, and hydrocarbons must also be mentioned.

This research proposes the implementation of a Business Opportunity Identification Service within the Chamber of Industry, Commerce, Services, and Tourism (CAINCO Chuquisaca), with the aim of generating greater business opportunities for affiliated companies.

Currently, CAINCO fulfills functions of representation and institutional support; however, its scope in terms of internationalization and the generation of business opportunities remains limited.

The methodology will adopt a mixed approach (qualitative and quantitative), employing surveys and interviews with affiliated companies, documentary analysis, and research into international experiences of successful clusters.

Keywords: Opportunity, Business, CAINCO, competitiveness, internationalization

1. Introducción

1.1. Antecedentes

La Cámara de Industria y Comercio de Chuquisaca (Bolivia) fundada en 1893 para promover el desarrollo empresarial en la región, en la actualidad Agrupa e integra empresas industriales y comerciales legalmente establecidas en el Departamento, agrupa a empresas del sector privado principalmente, brindando a sus asociados Acceso a Mercados, Apoyo al emprendimiento en diferentes áreas de acción relacionadas al Emprendimiento, Asesoría, comercio exterior, ruedas de negocio, eventos empresariales, cuyo objetivo es el de Objetivos, Potenciar el desarrollo, la competitividad y la defensa de los intereses de las empresas afiliadas, con una Cobertura a nivel Departamental. (Cainco Chuquisaca, 2021)

Dice una frase célebre del escritor británico Lord Byron (1788-1824) que “El mejor profeta del futuro es el pasado”. Y nos detenemos aquí, para reflexionar sobre lo que hicimos, cómo estamos hoy y qué porvenir nos espera, todo esto no relacionado a la poesía, claro está, sino a un indicador clave de Chuquisaca: las exportaciones. (Byron, 1824)

En el periodo 2010-2021, el departamento alcanzó su pico más alto de ventas externas el 2012, cuando generó alrededor de 450 millones de dólares. Ese año incluso el saldo comercial externo del departamento fue positivo, debido a que el valor de las exportaciones fue superior en \$us 118 millones respecto al de las importaciones. Este abrupto incremento de las exportaciones coincide con el año en el que Chuquisaca empezó a recibir regalías del campo Margarita (Tarija), del que años después se confirmaría su conectividad con el campo Huacaya (Chuquisaca); por lo tanto, también hubo un aumento en los registros de los volúmenes de gas producidos por el departamento. (Investigación y Negocios, 2021)

En el año 2012, las exportaciones de Chuquisaca estuvieron alrededor de los \$us 450 millones, lo que significó una contribución del 4% al total nacional y un creciendo de 85% en comparación con el 2011, debido a la minería y venta de gas natural que representaban el 65,3% y 33,4%, respectivamente, de las exportaciones realizadas por el departamento. En los siguientes años, del 2013 al 2021, Chuquisaca tuvo una caída en las exportaciones

donde ni siquiera logró superar los \$us 100 millones por año, lo que quiere decir que no solo hubo un estancamiento, sino un retroceso.

Por ejemplo, las exportaciones del departamento a octubre de este 2021, según los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística (INE), apenas sumaron \$us 62 millones, un valor solo por encima de Pando (\$us 44,2 millones) y muy lejos del resto de los departamentos. El comportamiento de las exportaciones de Chuquisaca para el periodo de análisis por actividad, muestra que el contexto internacional incide notoriamente en su evolución debido a la fluctuación de los precios de materias primas en particular de hidrocarburos. El gas natural se mantiene como el principal producto de exportación del departamento, cuyo valor para 2020 ascendió a 32 millones de dólares, lo que representó el 52% del total de exportaciones chuquisaqueñas y atendió a los mercados de Argentina y Brasil. (INE, 2021).

En los últimos dos años el fuerte incremento en el valor de exportaciones de minerales, que ascendió a más de 21 millones de dólares en 2020, debido principalmente al incremento en los volúmenes de producción de zinc más que el factor de cotizaciones internacionales. En las exportaciones de la industria manufacturera destacan las campanas de fieltro de lana de oveja para sombreros para 2020, mientras que en el grupo de productos agrícolas resalta las exportaciones de orégano en el mismo año.

Dada la baja inserción de la producción chuquisaqueña en el mercado internacional, tres países (Argentina, Japón y Brasil) representan el 70% de países de destino de las exportaciones de Chuquisaca, siendo la Argentina y Brasil debido a las exportaciones de gas natural, mientras que Japón adquirió relevancia en 2020 debido a las exportaciones de mineral de zinc. (Cainco, 2021).

Ante la preocupante situación que atraviesa el departamento de Chuquisaca y principalmente las empresas chuquisaqueñas, es necesario identificar cual las acciones que lleva a delante la cámara de industria y comercio de Chuquisaca como institución no solo gremial, sino además representativa y de gestión de oportunidades para mediar los resultados relacionados a las exportaciones de las empresas afiliadas a este ente.

1.2. Problema de investigación

En la actualidad, el entorno empresarial se caracteriza por un alto nivel de competitividad, globalización de mercados y rápida transformación tecnológica. Las empresas, especialmente las pequeñas y medianas (Pymes), enfrentan desafíos constantes para adaptarse a cambios en la demanda, identificar nuevas oportunidades comerciales y mantener su sostenibilidad a largo plazo. Para lograrlo, requieren información estratégica y herramientas que les permitan anticiparse a las tendencias del mercado y tomar decisiones oportunas y fundamentadas.

En Chuquisaca, la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo (CAINCO Chuquisaca) tiene un rol relevante como organismo que representa, apoya y fortalece el desarrollo del sector empresarial. Su función principal es ofrecer servicios que contribuyan a mejorar la competitividad de sus socios, a través de asesorías, capacitaciones y representación institucional. Sin embargo, actualmente, CAINCO Chuquisaca enfrenta una limitación crítica: no cuenta con un servicio formal y sistematizado que identifique oportunidades de negocio para sus afiliados. Esta deficiencia tiene implicaciones importantes tanto para los empresarios como para la institución misma.

El entorno empresarial de Chuquisaca está en crecimiento, con un número creciente de Pymes en sectores como comercio, servicios y turismo. Sin embargo, la falta de mecanismos institucionales que faciliten la detección de oportunidades de negocio limita la capacidad de estas empresas para competir tanto a nivel regional como nacional. En contraste, experiencias internacionales y de otras regiones de Bolivia muestran que la implementación de servicios de identificación de oportunidades fortalece la competitividad de los empresarios y mejora el posicionamiento institucional de las cámaras de comercio. Ante este panorama, surge la necesidad de diseñar un servicio especializado de identificación de oportunidades de negocio en CAINCO Chuquisaca, que permita:

- Proporcionar información estratégica y actualizada sobre mercados, tendencias y posibles alianzas.
- Fortalecer la capacidad de toma de decisiones de los empresarios afiliados.

- Contribuir al desarrollo económico y competitivo de la región, posicionando a CAINCO como un organismo innovador y proactivo.

1.3. Justificación

a) Relevancia Académica

La presente investigación aporta al conocimiento académico en las áreas de gestión empresarial, desarrollo institucional y competitividad. La identificación de oportunidades de negocio es un tema ampliamente estudiado en teoría de la administración y emprendimiento, pero existen pocas investigaciones aplicadas a cámaras de comercio regionales en Bolivia, especialmente en Chuquisaca.

b) Relevancia Práctica

La investigación tiene relevancia directa para CAINCO Chuquisaca y sus afiliados, ya que propone un servicio concreto de identificación de oportunidades de negocio. Este servicio permitirá:

- Mejorar la toma de decisiones estratégicas de las empresas asociadas.
 - Facilitar el acceso a mercados emergentes y posibles alianzas comerciales.
 - Incrementar la competitividad y sostenibilidad de las empresas locales.
- De esta manera, la propuesta no solo tiene valor académico, sino que también se traduce en aplicación práctica inmediata para fortalecer la gestión institucional y empresarial en la región.

c) Justificación Económico-Social

El desarrollo de un servicio de identificación de oportunidades de negocio contribuye al crecimiento económico regional y al bienestar social, ya que:

- Apoya la creación de nuevas oportunidades de inversión y empleo.
- Fomenta la diversificación productiva y el fortalecimiento de Pymes locales.
- Potencia la competitividad del sector empresarial chuquisaqueño, lo que impacta directamente en la economía local y en la generación de valor agregado.

En consecuencia, la investigación tiene un impacto positivo en la sociedad y en la economía regional, alineándose con políticas de desarrollo productivo y empresarial.

d) Relevancia por su Actualidad

El entorno empresarial actual exige respuestas rápidas a los cambios del mercado, la globalización y la innovación tecnológica. La falta de un servicio especializado de identificación de oportunidades en CAINCO Chuquisaca representa una brecha en la capacidad de los empresarios para adaptarse y crecer.

Además, las tendencias internacionales muestran que las cámaras de comercio que implementan servicios estratégicos obtienen mejores resultados en competitividad y satisfacción de sus asociados, por lo que la investigación responde a una necesidad vigente y urgente de actualización institucional, asegurando que CAINCO se mantenga como un actor relevante en el desarrollo económico regional.

1.4. Pregunta de investigación

¿Cómo puede implementarse un servicio de identificación de oportunidades de negocio en la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo (CAINCO Chuquisaca) que responda a las necesidades del sector empresarial?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer servicios integrales para la identificación de oportunidades de negocio para la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Chuquisaca (CAINCO Chuquisaca), orientado a las necesidades estratégicas del sector empresarial de la región.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los servicios que ofrece CAINCO Chuquisaca, en materia de identificación de oportunidades de negocio.

- Identificar servicios similares implementados en otras cámaras empresariales u organizaciones afines a nivel nacional.
- Definir un modelo operativo del servicio, definiendo su estructura, funciones y procesos.
- Proponer un plan de sostenibilidad del servicio, que contemple estrategias de financiamiento, monitoreo y evaluación de resultados.

1.6. Idea a defender

La implementación de un servicio de identificación de oportunidades de negocio en la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo (CAINCO Chuquisaca), mejorará la capacidad de los empresarios afiliados para identificar oportunidades de negocio.

2. Marco teórico

Teoría del Descubrimiento de Oportunidades Emprendedoras

(Kirzner, I. M., 2003), uno de los principales representantes de la escuela austríaca de economía, desarrolló la Teoría del Descubrimiento de Oportunidades Emprendedoras para explicar el papel del emprendedor como agente dinámico que impulsa el equilibrio del mercado a través del descubrimiento de oportunidades no reconocidas por otros actores.

Kirzner sostiene que el proceso de mercado es inherentemente imperfecto y que, en lugar de ser un sistema estático y autorregulado, es un fenómeno dinámico en el que constantemente surgen desequilibrios producto de la información incompleta, los cambios en las preferencias, la innovación tecnológica y la evolución del entorno.

En este contexto, el emprendedor desempeña una función esencial: descubrir oportunidades que otros no han percibido. Este proceso no implica necesariamente crear algo totalmente nuevo, sino identificar la existencia de una posibilidad de ganancia donde antes no era evidente. Kirzner denomina a esta capacidad cognitiva y perceptiva alerta emprendedora (*entrepreneurial alertness*), entendida como la habilidad de reconocer discrepancias entre el valor de los recursos y sus usos alternativos, o entre las necesidades de los consumidores y la oferta disponible.

El emprendedor, al actuar con base en esta alerta, moviliza recursos, introduce innovaciones y corrige desequilibrios del mercado, generando un proceso continuo de descubrimiento y ajuste competitivo. Este mecanismo convierte al emprendedor en un actor central dentro de la dinámica económica, pues su actividad no solo beneficia al propio emprendedor, sino que también promueve la eficiencia, la innovación y el desarrollo económico en su conjunto.

Kirzner diferencia su teoría del enfoque schumpeteriano centrado en la innovación disruptiva al afirmar que el descubrimiento emprendedor no siempre implica una invención radical, sino que puede consistir en ver lo que otros no ven, es decir, detectar oportunidades existentes en el entorno que aún no han sido explotadas. En consecuencia, el

emprendimiento no es un fenómeno aleatorio, sino el resultado de una actitud sistemática de observación, análisis y respuesta ante los cambios del entorno económico y social.

La creación de un servicio institucional de identificación de oportunidades puede considerarse una instrumentalización de la “alerta emprendedora” en el ámbito organizacional. Este servicio cumpliría funciones de recopilación, análisis y difusión de información sobre sectores productivos, tendencias de consumo, avances tecnológicos y cambios regulatorios, permitiendo a las empresas asociadas detectar nuevos nichos de mercado y anticiparse a la competencia.

Siguiendo el pensamiento de Kirzner, este tipo de servicio actúa como un mecanismo de descubrimiento colectivo, reduciendo las asimetrías de información que impiden que los emprendedores locales reconozcan oportunidades existentes. Además, contribuye a fortalecer el ecosistema empresarial al ofrecer herramientas que faciliten la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia y conocimiento del entorno.

De esta manera, la implementación del servicio de identificación de oportunidades no solo genera beneficios individuales (al permitir a las empresas crecer o diversificarse), sino también beneficios sistémicos, ya que impulsa el desarrollo económico regional, estimula la competitividad y promueve la innovación empresarial, cumpliendo con la función de coordinación y equilibrio del mercado propuesta por Kirzner.

2.1. Marco contextual

2.1.1. Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo (CAINCO Chuquisaca)

La CAINCO Chuquisaca es una institución gremial que representa y promueve los intereses del sector empresarial del departamento. Su misión consiste en fortalecer la productividad, la competitividad y el desarrollo sostenible de las empresas afiliadas, mediante la prestación de servicios de apoyo, capacitación y articulación con actores públicos y privados. En este marco, la implementación de un Servicio de Identificación de

Oportunidades de Negocio se alinea con su objetivo institucional de fomentar el crecimiento empresarial regional (CAINCO, 2022).

La Cámara tiene más de 130 años de vida institucional, siendo una de las entidades empresariales más antiguas de la región.

CAINCO Chuquisaca cumple un rol clave como órgano de representación del sector privado en el departamento, promoviendo la creación de empresas, formación, conexión de negocios, y defendiendo los intereses empresariales frente a autoridades y regulaciones. Su historia y continuidad la hacen un actor de largo plazo en el desarrollo económico regional.

La institución cuenta con una sólida trayectoria en la ejecución de proyectos enfocados en el fortalecimiento empresarial, incluyendo programas de capacitación y la mejora del clima de inversión (Vara A., 2020). Esta trayectoria demuestra las capacidades consolidadas y la experiencia de gestión, vitales para el éxito de la nueva propuesta de servicio.

2.1.2. Misión

Forjar las mejores condiciones para el desarrollo de las empresas, con el objetivo apoyar la economía de la región.

2.1.3. Visión

Ser una institución enfocada por y para las necesidades de la sociedad, impulsora de emprendimientos y guía de todos aquellos empresarios que nos necesiten.

2.1.4. Valores

- ✓ Respeto a la diversidad
- ✓ Integridad
- ✓ Innovación
- ✓ Compromiso
- ✓ Empatía

- ✓ Ética profesional

2.1.5. Servicios y beneficios ofrecidos

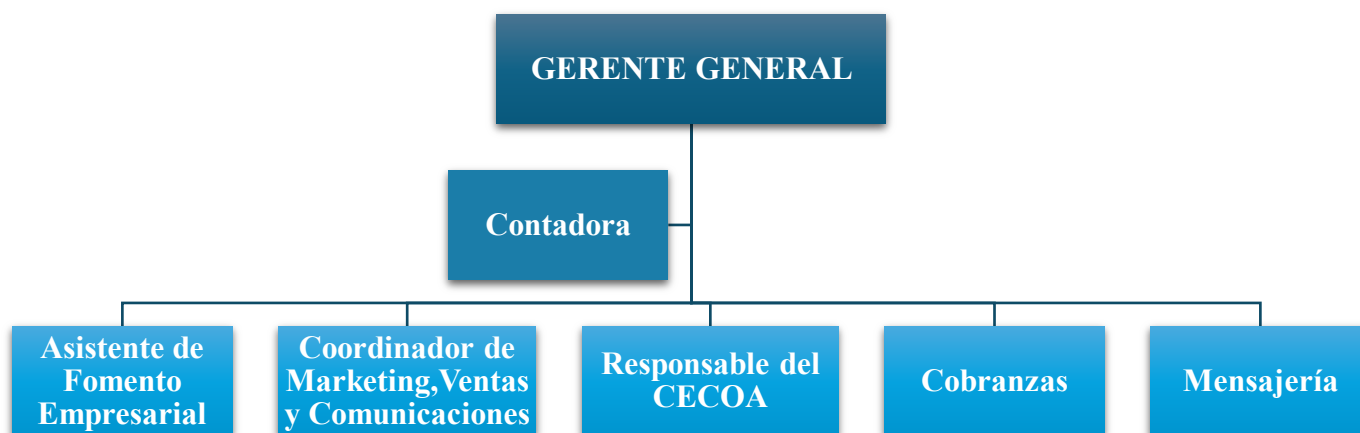
Entre los principales servicios que CAINCO Chuquisaca brinda a sus afiliados y al público empresarial están:

- ✓ **Ruedas de negocios multisectoriales** (locales, nacionales e internacionales) para promover alianzas, ventas y exportaciones. La rueda de negocios multisectorial es un evento que reúne a empresarios de todos los sectores a nivel local, nacional e internacional que buscan promocionar sus productos o servicios y cerrar negocios.
- ✓ **Asesoramiento legal y tributario especializado para sus asociados:** Orientación y asesoramiento a las empresas asociadas a nuestra institución con profesionales de alto rendimiento para dar guía y solución empresarial como parte de los convenios que gestiona la Cámara.
- ✓ **Visibilidad en redes sociales para empresas afiliadas:** espacios de publicidad y difusión. A través del alcance en Gestión de Redes Sociales la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Chuquisaca apoya a los Afiliados generando espacios publicitarios en nuestras redes sociales.
- ✓ **Escuela de negocios:** cursos de formación empresarial en áreas de interés. Organizan, de mano de la Escuela de Negocios, cursos cortos a lo largo del año en áreas de interés empresarial para ayudar a la formación de los empresarios y Asociados.
- ✓ **CECOA Centro de Conciliación y Arbitraje:** Pone a su disposición vías alternativas a la jurisdicción ordinaria y, por tanto, más ágiles, rápidas, confidenciales y económicas en las que ayudamos a resolver conflictos mediante Árbitros y Conciliadores de importante trayectoria.
- ✓ **Emailing:** Te ayuda a promocionar tus servicios, comunicar tus ofertas, captar clientes y más a través del envío de correos electrónicos masivos.
- ✓ **Código de barras:** Apoya a las empresas de la región a la hora de obtener los códigos de barra ante GS1, la única entidad oficial en Bolivia que puede otorgar y asignar el código de barras oficial y válido para todo el mundo.

Además, ofrecen una ventaja competitiva institucional porque:

- ✓ Generan fidelidad de los afiliados: si la cámara aporta servicios útiles y prácticos, las empresas se mantienen y recomiendan.
- ✓ Incrementan el impacto regional de la cámara: al ofrecer actividades que fomentan la generación de negocio, creación de empleo, innovación, la cámara contribuye al desarrollo del ecosistema local.
- ✓ Permiten diversificar la fuente de valor de la cámara: no sólo cuotas de afiliación, sino eventos, consultoría, servicios específicos.
- ✓ Ayudan a cumplir su misión de “forjar las mejores condiciones para el desarrollo de las empresas” y su visión de “impulsora de emprendimientos”

2.1.6. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia según la CAINCO

2.1.7. Entorno Regional y Sectorial

El departamento de Chuquisaca tiene una economía basada principalmente en la producción agrícola, las pequeñas empresas manufactureras y el potencial turístico de Sucre, su capital (Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca., 2021). Sin embargo,

el sector empresarial local, compuesto principalmente por micro y pequeñas empresas (MIPYMES), enfrenta dificultades para identificar y aprovechar sistemáticamente nuevas oportunidades de mercado (Vera L., 2023).

Este desafío regional pone de relieve la urgente necesidad de un servicio especializado que brinde inteligencia de mercado y orientación estratégica a los emprendedores, actuando como facilitador de su desarrollo y competitividad.

2.1.8. Fundamentos Metodológicos para la Implementación

Implementar un nuevo servicio no es solo cuestión de lanzarlo; requiere un proceso bien estructurado que nos lleve del diseño a la acción. Como menciona (Pérez M. , 2022), la implementación estratégica se trata de transformar un plan en acción a través de una serie de pasos claros y secuenciales.

Para que un proceso de implementación sea exitoso, hay que tener en cuenta algunos componentes clave (Chiavenato I. , 2019) señala que estos elementos incluyen a las Personas (un equipo con las habilidades adecuadas y disponibilidad), los Recursos (financieros, tecnológicos e infraestructura), la Organización (con una estructura y roles bien definidos) y los Sistemas (los procesos y herramientas que se utilizarán).

Para asegurar que todos los aspectos de la organización estén alineados con el nuevo servicio, el modelo de las 7S de McKinsey resulta muy útil. Este modelo, mencionado por (Rodríguez J. , 2021), sugiere que, para lograr un cambio efectivo, es fundamental alinear siete elementos: Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo de liderazgo, Personal, Habilidades y Valores compartidos.

Por último, el diseño del plan de implementación debe seguir ciertos principios de planificación estratégica. (Fernández A., 2020)) aconseja utilizar herramientas como el análisis FODA para el diagnóstico y establecer objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un límite de Tiempo) para garantizar que el plan sea claro y viable.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Emprendimiento

Según (Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A., 2017), el emprendimiento es el proceso mediante el cual los individuos identifican oportunidades de negocio, reúnen los recursos necesarios y crean una nueva empresa o proyecto, con el objetivo de generar valor económico, social o cultural. Este concepto destaca que el emprendimiento no es solo iniciar un negocio, sino también detectar necesidades no satisfechas, innovar en productos, servicios o procesos, y asumir riesgos calculados para alcanzar resultados sostenibles.

(Timmons, JA, y Spinelli, S., 2012), consideran que el emprendimiento es un proceso dinámico de creación de empresas que requiere identificar oportunidades, evaluar la viabilidad de los proyectos, obtener y gestionar recursos, y construir organizaciones capaces de generar valor sostenible en mercados competitivos. Este enfoque destaca la combinación de innovación, gestión de recursos y planificación estratégica como elementos centrales del emprendimiento.

2.2.2. Innovación y Competitividad Empresarial

La innovación es un proceso sistemático de generación, desarrollo y aplicación de nuevas ideas que buscan mejorar productos, servicios, procesos o modelos de negocio, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad empresarial. Este enfoque enfatiza la planificación, la gestión del conocimiento y la adaptación continua al entorno.

La identificación de oportunidades de negocio está estrechamente ligada a la innovación, entendida como la capacidad de generar productos, procesos o servicios que agreguen valor. Las organizaciones que implementan servicios innovadores fortalecen su competitividad y capacidad de respuesta ante cambios del mercado. (Bessant J., 2018)

(Porter M.E., 2018), sostiene que la innovación es un factor central para crear ventajas competitivas sostenibles, ya que permite desarrollar productos, servicios y procesos diferenciados que aportan valor al cliente y fortalecen la posición de la empresa frente a la competencia. La innovación no se limita a la tecnología, sino que también incluye estrategias de comercialización, diseño organizacional y mejoras en los procesos.

2.2.3. Ecosistema empresarial

El ecosistema empresarial está conformado por el conjunto de actores, instituciones y condiciones que influyen en la creación y crecimiento de las empresas. Según (Isenberg D. J., 2020), un ecosistema empresarial sólido integra factores como el acceso a mercados, el capital, las políticas públicas, la infraestructura y las redes de apoyo.

(Jacobides, Cennamo y Gawer, 2018), ofrecen una perspectiva más estructural, definiendo el ecosistema empresarial como:

Un ecosistema empresarial es una red de organizaciones interdependientes que coevolucionan sus capacidades y roles a través de interacciones mutuas, creando valor para los participantes y para los clientes finales.

2.2.4. Importancia y beneficios del Ecosistema empresarial

(Ferlito R. y Faraci R. , 2023) señalan la adecuada importancia y beneficio:

- **Fomento de la innovación:** Facilita la co-creación de productos y servicios.
- **Reducción de riesgos:** Compartir recursos y conocimientos disminuye la exposición individual.
- **Mayor competitividad:** Permite adaptarse rápidamente a cambios de mercado y tecnología.
- **Generación de valor sistémico:** Beneficia a todos los actores del ecosistema y a la sociedad en general.
- **Sostenibilidad y resiliencia:** La interconexión permite superar crisis y aprovechar oportunidades emergentes.

2.2.5. Oportunidades de negocio

Las oportunidades de negocio se entienden como aquellas condiciones o situaciones del entorno que permiten la creación o expansión de una actividad económica rentable y sostenible. Según (Bygrave W. D., & Zacharakis A., 2016), una oportunidad de negocio surge cuando existe una necesidad insatisfecha en el mercado, un recurso subutilizado o una innovación que genera valor. En este sentido, identificar oportunidades implica

analizar el mercado, las tendencias económicas y las capacidades internas de las empresas para aprovecharlas eficazmente.

Según (Vélez Falcones, 2023), una oportunidad de negocio puede entenderse como aquella situación identificada en el mercado que, gracias a la percepción y análisis de los emprendedores, permite generar valor económico mediante la creación o mejora de productos, servicios o procesos, satisfaciendo necesidades existentes o emergentes en un grupo de consumidores. Su identificación requiere un enfoque estratégico que combine observación del entorno, creatividad y evaluación de la viabilidad económica y tecnológica de la idea.

2.2.6. Características de una oportunidad de negocio

Según (Asociación de Empresarios Mexicanos (ASEM), 2023), aborda las características de las oportunidades de negocio:

✓ Adaptación tecnológica y personalización

La tecnología, desde la inteligencia artificial hasta la realidad aumentada, se ha convertido en una piedra angular de los modelos de negocio exitosos. Por ejemplo, las empresas utilizan IA para personalizar recomendaciones de productos y mejorar la eficiencia operativa.

✓ Sostenibilidad como valor central

La creciente conciencia ambiental ha impulsado la integración de prácticas sostenibles en los modelos de negocio. Desde la reducción de emisiones de carbono hasta la gestión responsable de los recursos, las empresas se están esforzando por ser socialmente responsables.

✓ Colaboración y economía compartida

Las alianzas estratégicas y la economía compartida están en auge. Las empresas colaboran para acceder a nuevos mercados o crear soluciones más completas. Plataformas de economía compartida como Uber y Airbnb continúan creciendo.

✓ **Identificación de necesidades no satisfechas**

Las oportunidades de negocio surgen al identificar necesidades insatisfechas en el mercado. Esto implica un análisis profundo de los consumidores, sus problemas y deseos, para desarrollar productos o servicios que ofrezcan soluciones efectivas.

✓ **Viabilidad económica y escalabilidad**

Una oportunidad de negocio debe ser económicamente viable y tener potencial de crecimiento. Esto significa que debe generar ingresos suficientes para cubrir costos y ofrecer beneficios, además de ser capaz de expandirse en alcance o volumen sin comprometer su calidad o eficiencia operativa.

2.2.7. Fuentes y orígenes de las oportunidades de negocio

Según (González Álvarez N., 2011), los emprendedores pueden identificar oportunidades de negocio a partir de diversas fuentes y orígenes:

✓ **Formación y experiencia del emprendedor**

La formación académica y la experiencia profesional del emprendedor son fuentes clave para la generación de ideas de negocio. La educación especializada proporciona conocimientos técnicos y estratégicos que pueden aplicarse en la creación de nuevos productos o servicios. Además, la experiencia laboral permite identificar áreas de mejora y necesidades no satisfechas en el mercado, lo que facilita la identificación de oportunidades. Por ejemplo, un arquitecto puede iniciar un estudio de arquitectura, o un abogado puede establecer un bufete legal, aplicando directamente su formación y experiencia en el nuevo emprendimiento.

✓ **Cambios sociales y culturales**

Las transformaciones en la sociedad, como cambios en los valores, comportamientos y estilos de vida, generan nuevas demandas y necesidades. Estos cambios pueden ser impulsados por factores como el envejecimiento de la población, la urbanización, o una mayor conciencia ambiental y social. Las empresas que logran identificar y adaptarse a

estos cambios pueden desarrollar productos o servicios que respondan a las nuevas expectativas del consumidor, creando así oportunidades de negocio.

✓ **Avances tecnológicos**

La innovación tecnológica es una fuente significativa de oportunidades de negocio. El desarrollo de nuevas tecnologías o la mejora de las existentes puede abrir mercados completamente nuevos o transformar los existentes. Por ejemplo, la digitalización ha permitido la creación de plataformas de comercio electrónico, aplicaciones móviles y servicios basados en la nube, que ofrecen soluciones innovadoras a problemas tradicionales. Las empresas que adoptan y aplican estas tecnologías pueden obtener ventajas competitivas y acceder a nuevas oportunidades de negocio.

✓ **Tendencias de consumo y sostenibilidad**

Las tendencias actuales indican un creciente interés por productos y servicios que promuevan la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. Los consumidores están cada vez más conscientes del impacto ambiental de sus decisiones de compra y buscan opciones que sean ecológicas y responsables. Esto ha llevado al surgimiento de oportunidades de negocio en sectores como la moda sostenible, la alimentación orgánica, y las energías renovables. Las empresas que se alinean con estos valores pueden atraer a un segmento de consumidores comprometidos con la sostenibilidad.

✓ **Identificación de demandas insatisfechas**

Una de las formas más efectivas de identificar oportunidades de negocio es detectar necesidades no satisfechas en el mercado. Esto implica observar y analizar los problemas o carencias que enfrentan los consumidores y desarrollar soluciones que los aborden de manera efectiva. Las empresas que logran identificar y satisfacer estas demandas pueden establecerse como líderes en su nicho de mercado.

2.2.8. Clasificación de las oportunidades de negocio

Según el estudio de (Huang, Y., 2023), las oportunidades de negocio pueden clasificarse en cuatro tipos:

- **Oportunidades de avance:** Surgen cuando los emprendedores identifican formas de mejorar o innovar en productos, servicios o procesos existentes.
- **Oportunidades de nivel de ingresos:** Se presentan cuando se detectan nichos de mercado con alto potencial de rentabilidad.
- **Oportunidades de auto-desafío:** Aparecen cuando los emprendedores buscan retos personales o profesionales que les permitan crecer y desarrollarse.
- **Oportunidades de contribución a la sociedad:** Se generan cuando se identifican necesidades sociales que pueden ser atendidas a través de iniciativas empresariales.

(Arroyo M. R., 2022), propone una clasificación de las oportunidades de negocio basada en el contexto en el que se identifican:

- **Oportunidades reactivas:** Son aquellas que surgen como respuesta a cambios o problemas en el entorno.
- **Oportunidades proactivas:** Se presentan cuando los emprendedores anticipan tendencias o necesidades futuras y actúan en consecuencia.

Según el análisis de (Benavides, J., 2021), las oportunidades de negocio pueden clasificarse según el grado de innovación que implican:

- **Innovación radical:** Ocurre cuando se introduce un producto o servicio completamente nuevo que cambia significativamente el mercado.
- **Innovación incremental:** Implica mejoras o modificaciones en productos o servicios existentes para satisfacer mejor las necesidades del cliente.

(Drucker P. F., 2023), identifica siete fuentes de oportunidades de innovación que pueden clasificarse como:

- **Sucesos inesperados:** Eventos que no se anticipaban pero que ofrecen nuevas oportunidades.

-
- **Incongruencias:** Diferencias entre lo que se espera y lo que realmente ocurre.
 - **Necesidades de procesos:** Requerimientos para mejorar la eficiencia o efectividad de los procesos.
 - **Cambios en la industria o mercado:** Transformaciones que abren nuevas posibilidades.
 - **Demografía:** Cambios en la estructura poblacional que generan nuevas demandas.
 - **Cambio en la percepción de los consumidores:** Evolución en las preferencias y comportamientos de los consumidores.
 - **Nuevas oportunidades de conocimiento:** Avances en el conocimiento que permiten desarrollar nuevas soluciones.

2.2.9. Identificación de oportunidades

La identificación de oportunidades es un proceso sistemático que busca descubrir, evaluar y seleccionar posibilidades de negocio con potencial de éxito. (Shane S., & Venkataraman S., 2015) plantean que este proceso combina la observación del entorno, la información de mercado y la creatividad emprendedora para transformar ideas en proyectos viables. Por tanto, un servicio destinado a esta tarea debe apoyarse en herramientas de análisis de mercado, estudios de competitividad y vigilancia estratégica.

(Calle F., & Tenesaca D., 2022), señalan que la identificación de oportunidades de negocio es un componente crítico del emprendimiento, ya que constituye el primer paso para la creación de empresas y la innovación empresarial. La identificación de oportunidades implica observar cambios en el mercado, tendencias emergentes, necesidades insatisfechas de los consumidores y la aparición de nuevas tecnologías que puedan ser aprovechadas. Los autores destacan que esta actividad requiere de una mentalidad proactiva y analítica, donde los emprendedores evalúan la viabilidad, la rentabilidad y el impacto potencial de cada oportunidad antes de transformarla en un proyecto concreto. Asimismo, enfatizan la relación entre la identificación de oportunidades y la intención emprendedora, ya que la percepción de oportunidades claras y atractivas motiva a los individuos a iniciar nuevos negocios.

2.2.10. Servicio empresarial

Un servicio empresarial comprende un conjunto de actividades diseñadas para satisfacer necesidades específicas de las organizaciones, aportando soluciones que mejoran su desempeño. Según (Kotler P., y Keller K.L., 2022), destacan que los servicios empresariales deben orientarse al cliente, ser eficientes y generar valor agregado. En este caso, el servicio propuesto busca ofrecer información estratégica y acompañamiento técnico que permita a los empresarios detectar y aprovechar nuevas oportunidades de inversión.

(Lovelock C., & Wirtz J., 2016) amplían la definición de servicio al describirlo como "una actividad económica que crea valor para los clientes al proporcionar beneficios sin la transferencia de propiedad de bienes". Esta perspectiva destaca que los servicios no implican la transferencia de propiedad de un bien físico, sino que se centran en la creación de valor a través de experiencias, conocimientos o soluciones proporcionadas al cliente. En el ámbito empresarial, esto implica que las empresas deben centrarse en diseñar y ofrecer experiencias que generen valor percibido por el cliente, más allá de la simple transacción de bienes.

2.2.11. Implementación de Servicios empresariales

La implementación de un servicio requiere planificación estratégica y gestión de recursos. Según (Serrano L., 2023) , los proyectos de servicios deben pasar por fases de diseño, prueba piloto, evaluación y escalamiento. En este sentido, la implementación de un servicio de identificación de oportunidades de negocio debería seguir un proceso estructurado:

- ✓ **Diagnóstico institucional:** análisis de capacidades actuales, limitaciones y recursos disponibles.
- ✓ **Diseño operativo:** definición de roles, procesos, herramientas y metodologías.
- ✓ **Plan de acción:** cronograma, presupuesto, indicadores y mecanismos de control.
- ✓ **Evaluación continua:** seguimiento de resultados e introducción de mejoras.

Además, Serrano plantea que los servicios innovadores requieren un enfoque adaptativo, basado en la retroalimentación constante de los usuarios, lo cual mejora la eficacia del servicio y su aceptación en el entorno empresarial.

2.2.12. Funciones clave de un servicio de identificación de oportunidades

Según (Porter M.E., 2023), estos servicios pueden incluir análisis de mercado, estudios de viabilidad y acompañamiento en procesos de innovación, ayudando a identificar oportunidades de negocio tanto para empresas existentes como para emprendedores. Señala las siguientes funciones:

- ✓ Detectar nichos de mercado no atendidos.
- ✓ Facilitar la innovación y diversificación de productos/servicios.
- ✓ Reducir riesgos mediante información estratégica.

La experiencia de otras cámaras empresariales, como la Cámara Nacional de Comercio de Bolivia, muestra que la implementación de servicios similares ha permitido aumentar la competitividad de las empresas afiliadas y mejorar la tasa de éxito de emprendimientos locales.

2.2.13. Modelos Operativos para servicios de identificación de oportunidades

Un modelo operativo define la estructura, funciones y procesos que permiten la implementación efectiva de un servicio. Según (Ribeiro F., Oliveira P., y Santos M., 2022), un modelo operativo eficiente para la identificación de oportunidades de negocio incluye:

- ✓ **Estructura organizativa clara:** áreas responsables de análisis de mercado, asesoramiento técnico y gestión de información.
- ✓ **Procesos definidos:** identificación, evaluación, priorización y seguimiento de oportunidades.
- ✓ **Recursos necesarios:** tecnológicos (bases de datos, software de análisis), humanos (expertos en investigación de mercado, consultores) y financieros.

- ✓ **Indicadores de seguimiento:** número de oportunidades identificadas, empresas atendidas, porcentaje de implementación exitosa de nuevas iniciativas.

Este enfoque asegura que el servicio funcione de manera sistemática, transparente y medible, permitiendo mejoras continuas.

2.2.14. Inteligencia Competitiva e Inteligencia de Mercados

La inteligencia competitiva (IC) se define como el proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de información sobre el entorno competitivo, con el propósito de apoyar la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones (Calof, JL y Sewdass, N., 2022). Su función es transformar datos del entorno competidores, tendencias de mercado, tecnologías emergentes, políticas públicas en conocimiento útil que permita anticiparse a los cambios del entorno y aprovechar oportunidades antes que la competencia.

La integración de la inteligencia competitiva y la inteligencia de mercados constituye un enfoque moderno para la identificación sistemática de oportunidades de negocio. Ambas herramientas, cuando se utilizan de forma complementaria, permiten a las organizaciones anticiparse a los cambios, minimizar riesgos y diseñar estrategias de posicionamiento efectivas. (Fleisher, CS, y Bensoussan B., 2021)

Asimismo, Fleisher, CS, y Bensoussan B. señalan que el ciclo de inteligencia competitiva consta de cuatro fases principales:

- ✓ Planeación y dirección: definir los objetivos de información y las necesidades estratégicas.
- ✓ Recolección de datos: obtener información de fuentes primarias (entrevistas, observación) y secundarias (informes, bases de datos, redes).
- ✓ Análisis e interpretación: convertir los datos en conocimiento estratégico.
- ✓ Difusión y uso: comunicar resultados a los tomadores de decisiones.

2.3. Estado del arte

(Gutiérrez López M.F., 2020), en su tesis "Diseño de un sistema de inteligencia de mercado para pequeñas y medianas empresas en Bolivia" esta investigación propone el diseño de un sistema de inteligencia de mercado para PYMES bolivianas, con el objetivo de mejorar su capacidad de identificar oportunidades de negocio y adaptarse a cambios en el entorno competitivo. El estudio analiza la situación actual de las PYMES, sus principales limitaciones en la obtención de información y su impacto en la toma de decisiones estratégicas. Se presenta un modelo integral que combina recolección de información del mercado, análisis de competencia, identificación de tendencias de consumo y generación de reportes periódicos para empresarios. Además, se plantean herramientas tecnológicas y plataformas digitales que permiten centralizar la información y facilitar su acceso. La propuesta también contempla capacitación y acompañamiento a empresarios para interpretar los datos y transformar la información en decisiones estratégicas.

(Pérez López C.A., 2019), en su tema de investigación "Propuesta para la implementación de un servicio de identificación de oportunidades de negocio en el sector agroindustrial de Bolivia" se enfoca en el sector agroindustrial de Bolivia, un área con un alto potencial de desarrollo económico, pero que presenta dificultades para que las empresas identifiquen oportunidades de negocio de manera sistemática. El autor realiza un diagnóstico del entorno productivo y comercial, identificando nichos de mercado poco explorados y tendencias de consumo emergentes.

A partir de este análisis, propone un servicio especializado que compile, analice y difunda información estratégica sobre oportunidades de inversión, innovación en productos y servicios, y nuevas líneas de negocio para empresarios del sector agroindustrial. La propuesta incluye la metodología para la recolección de datos, indicadores clave para evaluar oportunidades, y estrategias de difusión que permitan que los empresarios tomen decisiones más informadas y competitivas. Además, se incluyen consideraciones sobre la sostenibilidad, el fortalecimiento de capacidades locales y la integración con cámaras y asociaciones del sector.

(Rodríguez Pérez A.M., 2022), en su tesis "Desarrollo de una plataforma digital para la identificación de oportunidades de negocio en el comercio electrónico en Bolivia" se centra en la transformación digital y el comercio electrónico, áreas con gran crecimiento en Bolivia. La autora identifica la necesidad de que los emprendedores y empresarios detecten oportunidades de negocio en línea, comprendan las tendencias de consumo digital y optimicen sus estrategias de venta. Para ello, propone una plataforma digital que recopile datos sobre productos demandados, nichos de mercado poco explotados, competencia y precios. Además, la plataforma incluiría herramientas de análisis predictivo y generación de reportes personalizados para ayudar a los empresarios a tomar decisiones estratégicas fundamentadas. La tesis también aborda aspectos de capacitación y acompañamiento para usuarios, integración con redes sociales, y estrategias de marketing digital, haciendo que el servicio sea práctico, accesible y adaptado al contexto boliviano.

Vargas (2018), en su tesis "Propuesta de un sistema de inteligencia competitiva para las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Arequipa, Perú". Esta investigación desarrolla un modelo de inteligencia competitiva adaptado a las limitaciones de las PYMES manufactureras peruanas, identificando debilidades en el acceso a información de mercado y competencia. Propone un sistema que integra fuentes de datos externas e internas, análisis de tendencias, monitoreo de competidores y generación de alertas estratégicas mediante herramientas digitales accesibles (como plataformas de bajo costo). Incluye fases de implementación con capacitación para empresarios, visando transformar datos en oportunidades de negocio y mayor adaptabilidad al mercado local.

Mendoza (2022), en su tesis "Diseño de un modelo de inteligencia de mercados para micro y pequeñas empresas del sector comercio en Colombia". El estudio examina las barreras de las MYPES colombianas en la obtención de información confiable sobre consumidores y competidores, proponiendo un framework integral que combina recolección de datos primarios y secundarios, análisis de tendencias de consumo y herramientas tecnológicas (incluyendo software open-source y dashboards digitales). Se enfoca en la generación de reportes personalizados y programas de acompañamiento para interpretar la información.

3. Marco metodológico

3.1. Tipo de investigación

La investigación se llevó a cabo con un diseño tanto descriptivo como explicativo. Se utilizó el enfoque descriptivo para caracterizar y detallar la situación actual de los servicios que ofrece CAINCO Chuquisaca en cuanto a la identificación de oportunidades de negocio.

Al mismo tiempo, el enfoque explicativo permitió examinar las relaciones causales entre la falta de servicios especializados y las dificultades que enfrentan los empresarios afiliados para descubrir nuevas oportunidades de mercado, estableciendo patrones y conexiones que respaldaron la propuesta de implementación.

3.2. Enfoque

La investigación utilizó un enfoque cualitativo, que resultó ser ideal para entender a fondo las experiencias, percepciones y necesidades específicas de los empresarios que forman parte de CAINCO Chuquisaca. Este método permitió recopilar datos detallados y contextualizados sobre los servicios actuales y las expectativas del sector empresarial, ofreciendo perspectivas valiosas para el diseño de la propuesta de servicios.

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Analítico

Se utilizó método analítico para descomponer y examinar de manera crítica los elementos del sistema actual de servicios de CAINCO, así como los modelos de servicios similares que se han implementado en otras cámaras empresariales. Este proceso nos permitió identificar las fortalezas, debilidades y las mejores prácticas que se integraron en el diseño de la propuesta.

3.3.2. Bibliográfico

Se utilizó un enfoque bibliográfico a través de una revisión sistemática de la literatura especializada en desarrollo empresarial, servicios de apoyo a emprendedores y modelos de

implementación de servicios en organizaciones similares. Esta revisión brindó el respaldo teórico y práctico necesario para fundamentar la propuesta.

3.3.3. Inductivo

El método inductivo se empleó para analizar casos específicos de servicios que se han implementado en otras cámaras empresariales, lo que nos permitió sacar conclusiones generales que son relevantes para el contexto de CAINCO Chuquisaca. Gracias a este proceso, pudimos formular principios y recomendaciones basadas en experiencias.

3.2. Técnicas de investigación

3.2.1. Encuesta

Se llevó a cabo una encuesta dirigida a un grupo representativo de empresarios que forman parte de CAINCO Chuquisaca. Esta iniciativa nos permitió recoger información cuantitativa sobre sus necesidades específicas, su nivel de satisfacción con los servicios que reciben actualmente y sus expectativas en relación a un servicio que les ayude a identificar oportunidades de negocio.

3.2.2. Revisión documental

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de documentos, incluyendo informes institucionales y memorias de gestión de CAINCO, así como también de la documentación de servicios similares en otras cámaras empresariales. Esta técnica nos brindó información secundaria esencial para realizar un análisis comparativo.

3.2.3. Entrevista

Se llevaron a cabo entrevistas con personal de CAINCO (responsable de Fomento Empresarial), lo que permitió explorar en profundidad aspectos cualitativos sobre la viabilidad operativa y estratégica de implementar el servicio propuesto.

3.3. Instrumentos

3.3.1. Cuestionario

Se diseñó un cuestionario estructurado, que se aplicó a los empresarios afiliados a la Cainco Chuquisaca, para evaluar sus percepciones sobre los servicios actuales y sus expectativas respecto al nuevo servicio propuesto.

3.3.2. Fichas bibliográficas

Se diseñaron fichas bibliográficas estandarizadas para organizar la información obtenida de fuentes secundarias, asegurando así la coherencia en el registro y análisis de la literatura revisada.

3.3.3. Guía de entrevista

Se creó una guía de entrevista que ayudó en las conversaciones con personal de Cainco Chuquisaca, asegurando que se cubrieran todos los temas importantes, al mismo tiempo que permitía la flexibilidad necesaria para profundizar en aspectos que surgieran durante el diálogo.

3.4. Población y muestra

El estudio se enfocó en empresas afiliadas en CAINCO Chuquisaca, estos fueron 450 afiliados según los registros institucionales de 2025. Referente a la muestra, se eligió el muestro probabilístico aleatorio simple, cálculo es como sigue a continuación:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 * N + z^2 * p * q}$$

n = Tamaño de la muestra = ?

N = Población total = 450

Z = Nivel de confianza = 95% (1.96)

P = Probabilidad de éxito = 50%

Q = Probabilidad de fracaso = 50%

E = Nivel de error permitido = 5%

Donde:

N: Tamaño de la población

n: *Tamaño de la muestra*

Z: Representa el margen de confianza, generalmente es del 95 %, lo cual indica que el grado de confiabilidad del trabajo de campo sea lo más representativo en cuanto a las respuestas. Este porcentaje no debe ser reemplazado en la fórmula, dado a que, según la tabla de distribución normal, 95% está dado por el valor 1,96. Es decir el valor que debe ser reemplazado en la fórmula es de 1,96 cuando se trabaja con una confiabilidad del 95%,

P: Representa la probabilidad de éxito, es decir, de que los individuos seleccionados cuenten con la información o característica que se desee investigar. Cuando no se tienen datos respecto al porcentaje de individuos al interior de la población, que tienen aquella información o característica que se desea investigar, se asume el 50%.

Q: Representa la probabilidad de fracaso, es decir, de que los individuos seleccionados cuenten no con la información o característica que se desee investigar. Cuando no se tiene este dato, se asume el 50%.

E: Representa el error permitido, el máximo error que se puede permitir en una investigación es del 5%, al no tener una mayor información, es decir si se tiene un porcentaje mayor de error la representatividad y la confiabilidad de la misma se vería afectada.

Aplicando la fórmula se tiene el siguiente tamaño de muestra.

$$\frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 400}{0,05^2 * 400 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$\mathbf{n = 196}$$

El tamaño de la muestra fue 196, es decir se encuestaron a 196 propietarios de empresas afiliadas a Cainco Chuquisaca.

4. Análisis y discusión de resultados

4.1. Resultados de la encuesta a empresas afiliadas a CAINCO Chuquisaca

4.1.1. Conocimiento de Servicios de CAINCO Chuquisaca

Tabla 4.1. Conocimiento sobre los Servicios de CAINCO Chuquisaca para Identificar Nuevas Oportunidades de Negocio

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Sí, los conozco y los he utilizado	50	26%
b) Sí, los conozco, pero no los he utilizado	70	36%
c) No, no los conozco	76	39%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

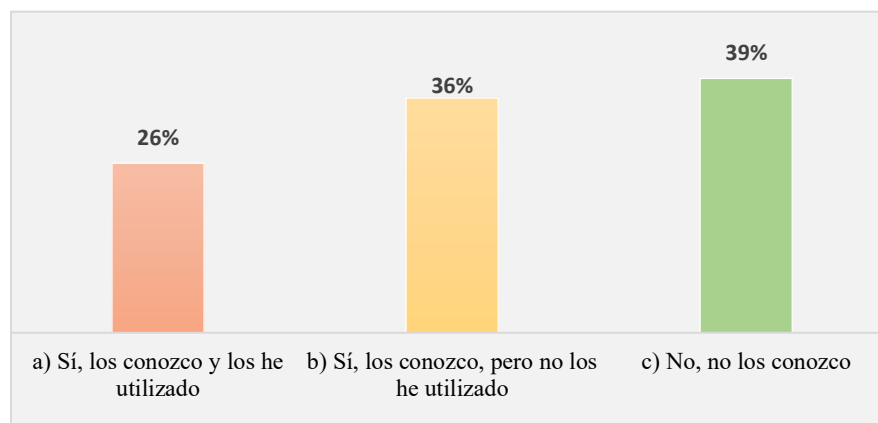


Gráfico 4.1. Conocimiento sobre los Servicios de CAINCO Chuquisaca para Identificar Nuevas Oportunidades de Negocio (Elaboración propia según encuesta).

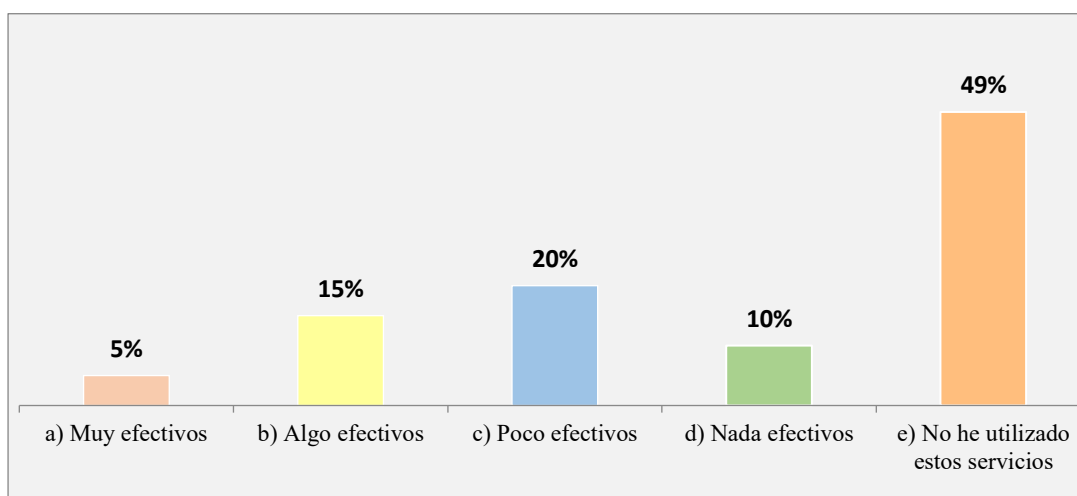
Los resultados muestran que solo el 26% de los encuestados conoce y ha utilizado los servicios actuales de CAINCO para identificar oportunidades de negocio, mientras que un 36% los conoce, pero no los ha utilizado. Sin embargo, un significativo 39% desconoce por completo estos servicios. Esto indica una brecha importante en la difusión y accesibilidad de los servicios ofrecidos por CAINCO, sugiriendo que la mayoría de los afiliados no los aprovechan debido a falta de conocimiento o percepción de utilidad. En el contexto de Chuquisaca, donde las empresas suelen tener recursos limitados, es crucial mejorar la visibilidad y el acceso a estos servicios para potenciar el desarrollo empresarial.

4.1.2. Efectividad Actual de los Servicios de CAINCO

Tabla. 4.2. Efectividad de los Servicios de CAINCO en la Identificación de Oportunidades

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Muy efectivos	10	5%
b) Algo efectivos	30	15%
c) Poco efectivos	40	20%
d) Nada efectivos	20	10%
e) No he utilizado estos servicios	96	49%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta



Grafica 4.2. Efectividad de los Servicios de CAINCO en la Identificación de Oportunidades (Elaboración propia según encuesta)

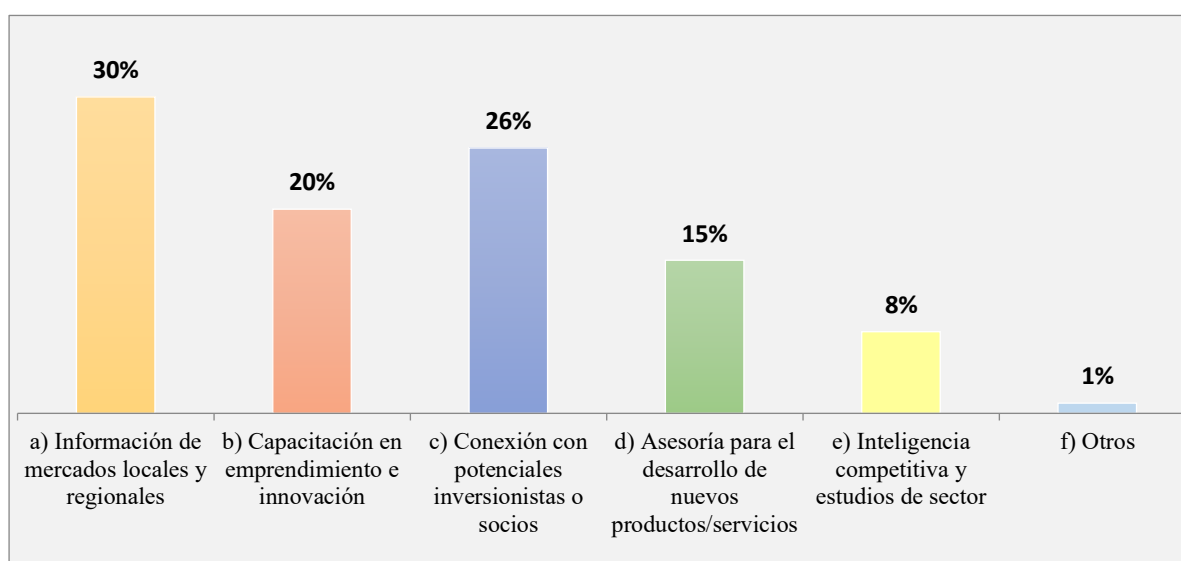
Solo el 20% de los encuestados (5% muy efectivos + 15% algo efectivos) considera que los servicios actuales son efectivos, mientras que un 30% (20% poco efectivos + 10% nada efectivos) los valora negativamente. Destaca que el 49% no ha utilizado estos servicios, lo que refuerza el hallazgo de la pregunta anterior sobre el desconocimiento. En Chuquisaca, donde el sector empresarial enfrenta desafíos como la informalidad y limitaciones de mercado, estos resultados sugieren que los servicios existentes no están cumpliendo con las expectativas o no se adaptan a las necesidades reales, requiriendo una revisión y renovación.

4.1.3. Apoyo Urgente que CAINCO Debe Brindar

Tabla 4.3. Apoyo Urgente que CAINCO debería brindar para identificar nuevas oportunidades de negocio

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Información de mercados locales y regionales	60	30%
b) Capacitación en emprendimiento e innovación	40	20%
c) Conexión con potenciales inversionistas o socios	50	26%
d) Asesoría para el desarrollo de nuevos productos/servicios	30	15%
e) Inteligencia competitiva y estudios de sector	15	8%
f) Otros	1	1%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta



Grafica 4.3. Apoyo Urgente que CAINCO debería brindar para identificar nuevas oportunidades de negocio (Elaboración Propia según encuesta).

La opción más seleccionada es "Información de mercados locales y regionales" (31%), seguida de "Conexión con potenciales inversionistas o socios" (26%). Esto refleja la necesidad de los empresarios de Chuquisaca de acceder a datos actualizados sobre demanda, competencia y tendencias, así como de establecer alianzas estratégicas para crecer. La capacitación en emprendimiento e innovación (20%) también es relevante, indicando que buscan fortalecer sus capacidades. La prioridad en información de mercados y conexiones sugiere que CAINCO debe enfocarse en servicios de intelligence y networking para responder al entorno económico local.

4.1.4. Conocimiento de Servicios Exitosos de Otras Cámaras

Tabla 4.4. Conocimiento de Servicios o Programas Exitosos de Otras Cámaras y Organizaciones Empresariales para Identificar Oportunidades de Negocio

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Sí, y considero que serían muy beneficiosos implementarlos aquí	30	16%
b) Sí, pero no creo que sean aplicables a nuestra realidad	20	10%
c) No, no conozco ningún servicio de ese tipo	120	61%
d) No estoy seguro	26	13%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

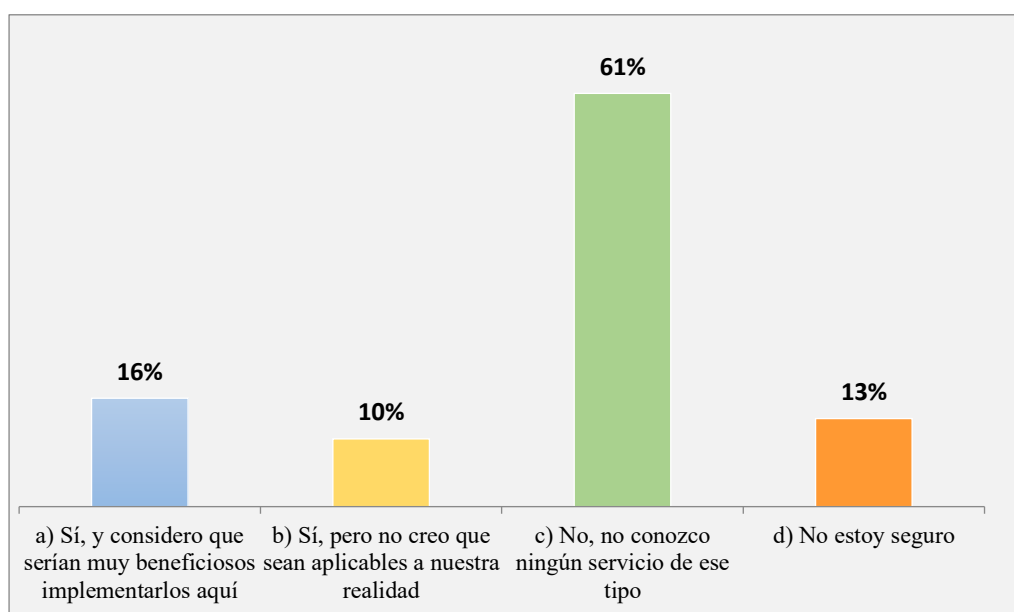


Gráfico 4.4. Conocimiento de Servicios o Programas Exitosos de Otras Cámaras y Organizaciones Empresariales para Identificar Oportunidades de Negocio (Elaboración propia según encuesta).

El 61% de los encuestados desconoce servicios similares en otras cámaras, lo que indica un bajo nivel de benchmarking y difusión de mejores prácticas. Solo el 15% cree que sería beneficioso implementarlos en Chuquisaca, mientras que un 10% duda de su aplicabilidad. Esto sugiere que CAINCO tiene una oportunidad para investigar y adaptar servicios exitosos de otras regiones, pero debe considerar las particularidades del contexto local, como la escala de las empresas y las características socioeconómicas de Chuquisaca, para asegurar su relevancia.

4.1.5. Características valiosas a replicar en CAINCO Chuquisaca

Tabla 4.5. Características valiosas a replicar en un servicio especializado de oportunidades de negocio de CAINCO Chuquisaca

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Un sistema de alertas de negocio e inversión	40	20%
b) Una plataforma digital de vinculación empresarial	50	26%
c) Programas de mentoría y acompañamiento personalizado	30	15%
d) Ferias sectoriales especializadas	20	10%
e) Todas las anteriores	56	29%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

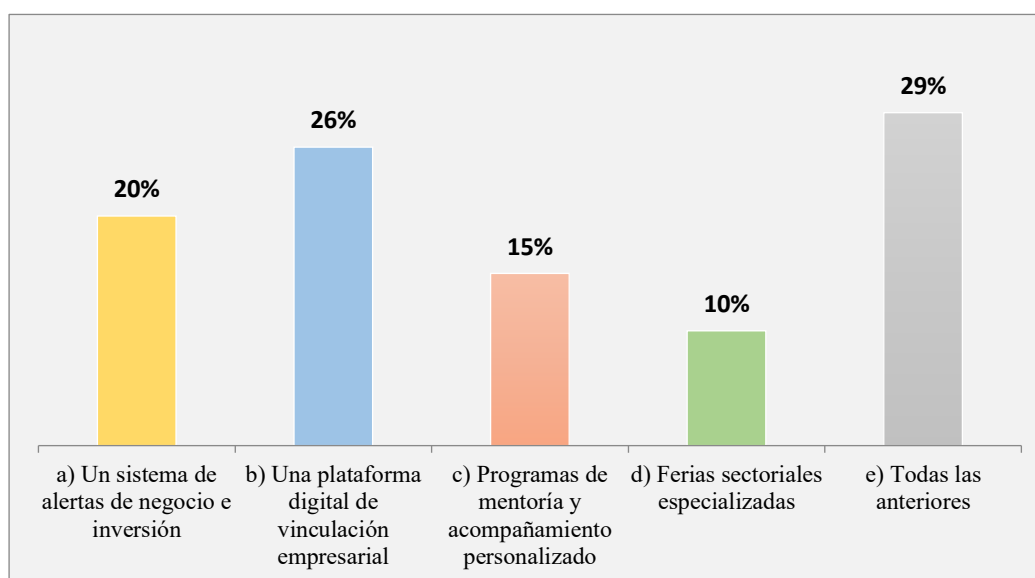


Gráfico 4.5. Características valiosas a replicar en un servicio especializado de oportunidades de negocio de CAINCO Chuquisaca (Elaboración propia según encuesta).

La opción "Todas las anteriores" es la más valorada (29%), indicando que los empresarios prefieren un enfoque integral. Entre las características individuales, la "Plataforma digital de vinculación empresarial" (26%) y el "Sistema de alertas" (20%) son las más destacadas, reflejando la necesidad de digitalización y información en tiempo real. En Chuquisaca, donde el acceso a tecnología puede ser limitado pero creciente, esto sugiere que CAINCO debería invertir en herramientas digitales accesibles, complementadas con mentoría y eventos, para cubrir diversas necesidades.

4.1.6. Preferencia de estructura de atención

Tabla 4.6. Estructura de atención preferida para un servicio de identificación de oportunidades

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Una Unidad o Departamento especializado dentro de CAINCO	60	31%
b) Un comité de expertos y empresarios	40	20%
c) Un sistema mixto (presencial y virtual)	80	41%
d) Un convenio con una consultoría externa especializada	16	8%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

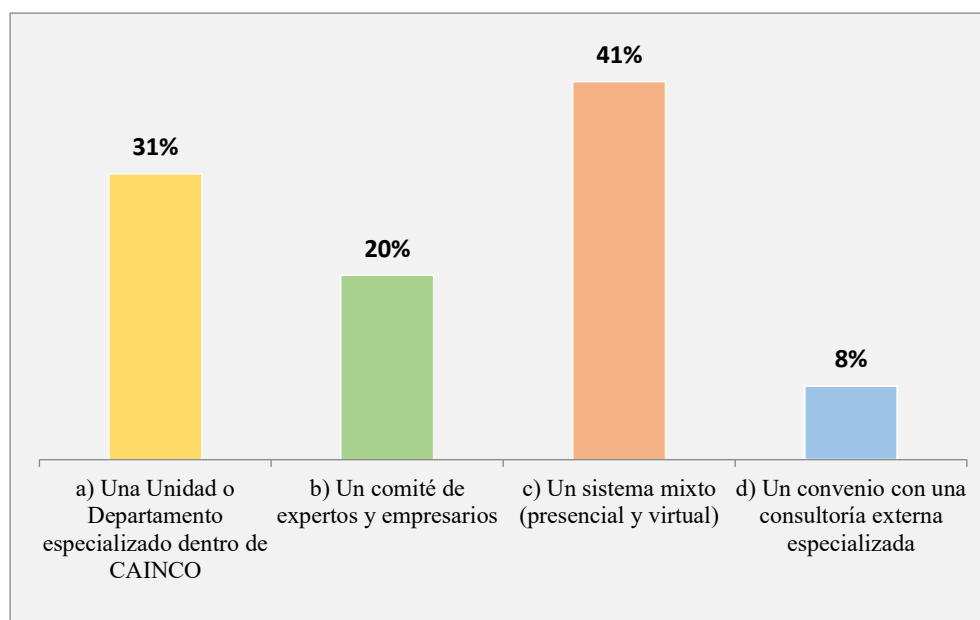


Gráfico 4.6. Estructura de atención preferida para un servicio de identificación de oportunidades (Elaboración propia según encuesta).

El "Sistema mixto (presencial y virtual)" es la estructura preferida (41%), lo que refleja la demanda de flexibilidad y accesibilidad en una región como Chuquisaca, donde la conectividad digital puede ser variable pero esencial para llegar a empresas en áreas urbanas y rurales. La "Unidad especializada dentro de CAINCO" (31%) también tiene apoyo, mostrando confianza en la institucionalidad. El bajo interés en consultorías externas (8%) sugiere que los empresarios valoran más los recursos internos y la participación directa.

4.1.7. Función más crítica del servicio

Tabla 4.7. Función que se considera más crítica dentro del servicio propuesto

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Generar y publicar estudios de mercado periódicos	50	26%
b) Ofrecer asesoría personalizada a cada empresa	70	36%
c) Gestionar alianzas comerciales con otras instituciones	40	20%
d) Organizar eventos de networking sectoriales	36	18%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

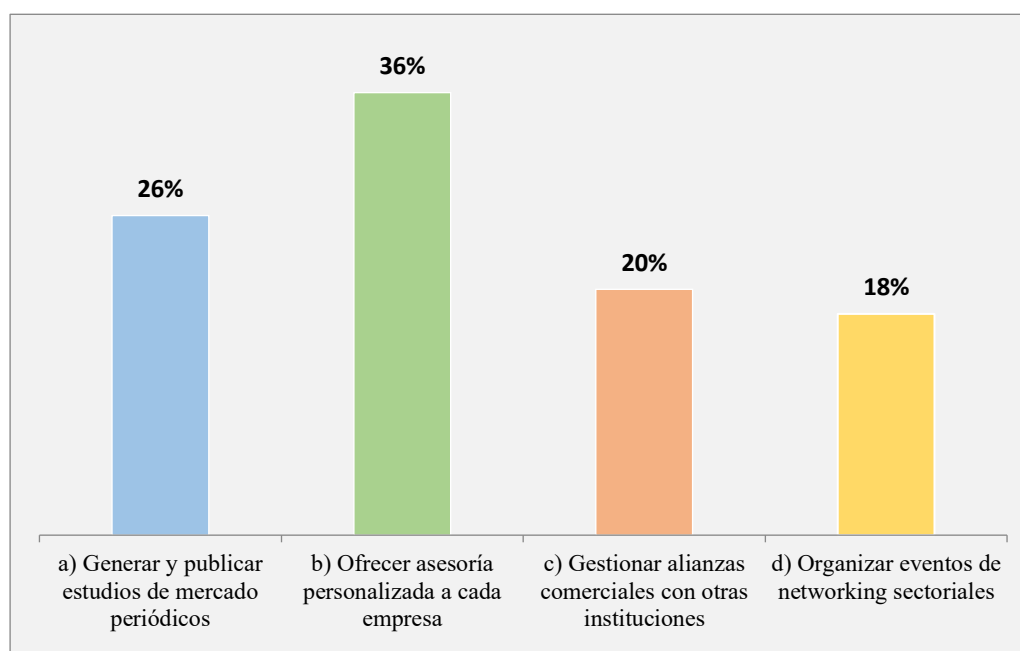


Gráfico 4.7. Función que se considera más crítica dentro del servicio propuesto (Elaboración propia según encuesta).

La "Asesoría personalizada" es considerada la función más crítica (36%), destacando la necesidad de un apoyo a las realidades específicas de cada empresa en Chuquisaca, donde los negocios suelen ser heterogéneos. La "Generación de estudios de mercado" (26%) también es importante, enfatizando la demanda de información confiable. La gestión de alianzas y eventos de networking tienen menor prioridad, pero aún relevantes, lo que indica que el servicio debe combinar elementos personalizados con información de base.

4.1.8. Canales preferidos para recibir información de negocios

Tabla 4.8. Canales preferidos para acceder y recibir información sobre oportunidades de negocio

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Plataforma web / App móvil de CAINCO	60	31%
b) Boletines informativos por correo electrónico	80	41%
c) Reuniones presenciales o webinars	40	20%
d) Informes físicos o dosieres	16	8%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

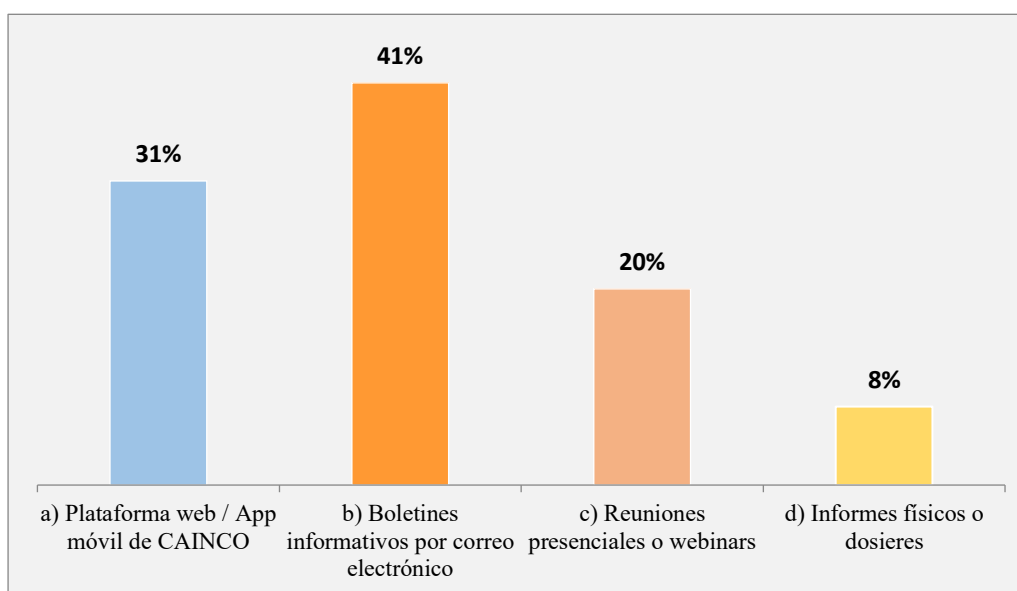


Gráfico 4.8. Canales preferidos para acceder y recibir información sobre oportunidades de negocio (Elaboración propia según encuesta).

Los "Boletines informativos por correo electrónico" son el canal preferido (41%), seguido de la "Plataforma web / App" (31%). Esto muestra una clara inclinación hacia canales digitales eficientes y de bajo costo, adecuados para la realidad de Chuquisaca, donde el uso de correo electrónico es común entre empresas formales. Las reuniones presenciales o webinars (20%) aún tienen cabida, especialmente para temas complejos, mientras que los informes físicos (8%) son menos relevantes, señalando la transición hacia la digitalización.

4.1.9. Frecuencia deseada para recibir información sobre oportunidades

Tabla 4.9. Frecuencia con la que le gustaría recibir información actualizada sobre oportunidades de negocio

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Semanalmente	50	25%
b) Quincenalmente	60	31%
c) Mensualmente	70	36%
d) Trimestralmente	16	8%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

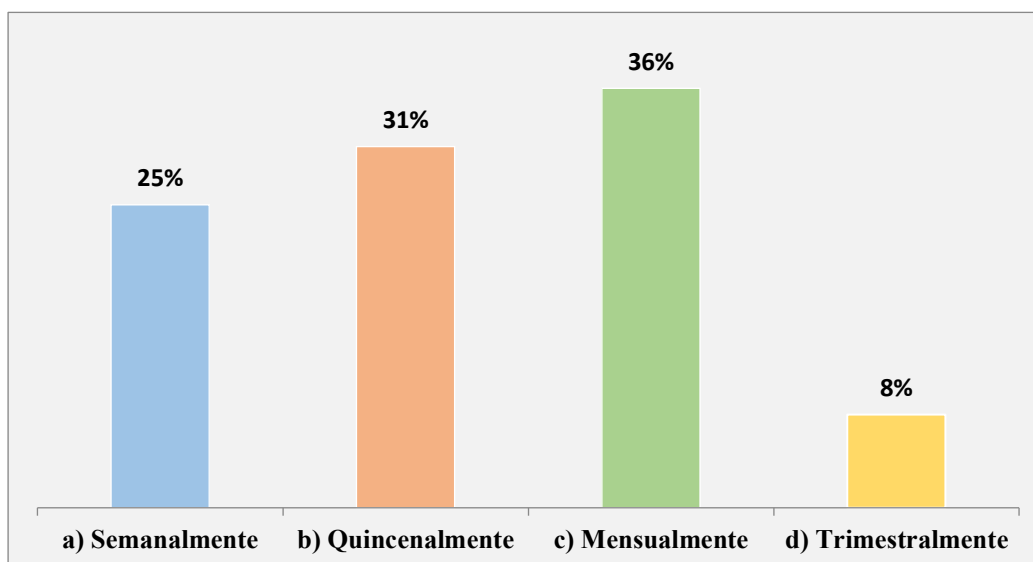


Gráfico 4.9. Frecuencia con la que le gustaría recibir información actualizada sobre oportunidades de negocio (Elaboración propia según encuesta).

La frecuencia "Mensualmente" es la más preferida (36%), seguida de "Quincenalmente" (31%). Esto indica que los empresarios buscan actualizaciones regulares, pero no excesivas, equilibrando la utilidad con la capacidad de procesar información. En Chuquisaca, donde los ciclos de negocio pueden ser más largos, una frecuencia mensual o quincenal parece adecuada. La baja preferencia por actualizaciones trimestrales (8%) refuerza la necesidad de dinamismo en un entorno económico cambiante.

4.1.10. Mecanismos de financiamiento más adecuados para la sostenibilidad del servicio

Tabla 4.10. Mecanismo de financiamiento que considera más apropiado para garantizar la sostenibilidad del servicio

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Que sea un servicio incluido en la cuota de afiliación	80	41%
b) Que tenga un costo adicional según el servicio utilizado (pago por servicio)	30	15%
c) Que se financie con proyectos y cooperación internacional	40	20%
d) Un modelo mixto (parte de la cuota y un costo adicional simbólico)	46	24%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

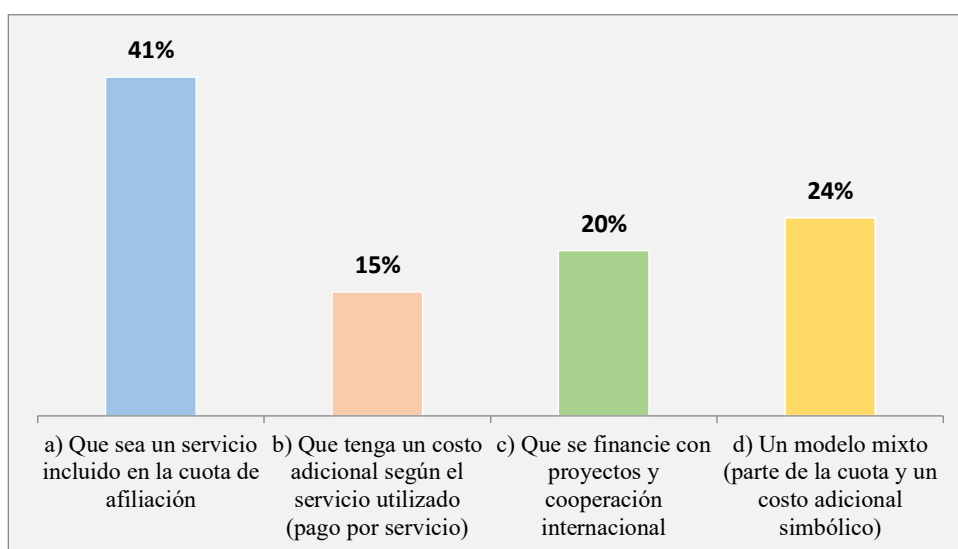


Gráfico 4.10. Mecanismo de financiamiento que considera más apropiado para garantizar la sostenibilidad del servicio (Elaboración propia según encuesta).

El mecanismo más apoyado es "Servicio incluido en la cuota de afiliación" (41%), reflejando el deseo de que sea un beneficio base sin costos adicionales. El "Modelo mixto" (24%) también tiene aceptación, sugiriendo apertura a contribuciones simbólicas si se demuestra valor. El financiamiento por cooperación internacional (20%) es visto como una alternativa, mientras que el pago por servicio (15%) es menos popular. En Chuquisaca, donde muchas empresas son pequeñas y medianas, la sostenibilidad debería basarse en un modelo que priorice la accesibilidad, posiblemente combinando fuentes de financiamiento.

4.1.11. Disposición a pagar por un servicio especializado de oportunidades

Tabla 4.11. Disposición de la empresa a pagar por un servicio especializado de alto valor en identificación de oportunidades

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Sí, definitivamente	20	10%
b) Sí, pero dependería del costo y los beneficios concretos	80	41%
c) No, considero que debería estar incluido en la afiliación	60	31%
d) No, en absoluto	36	18%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

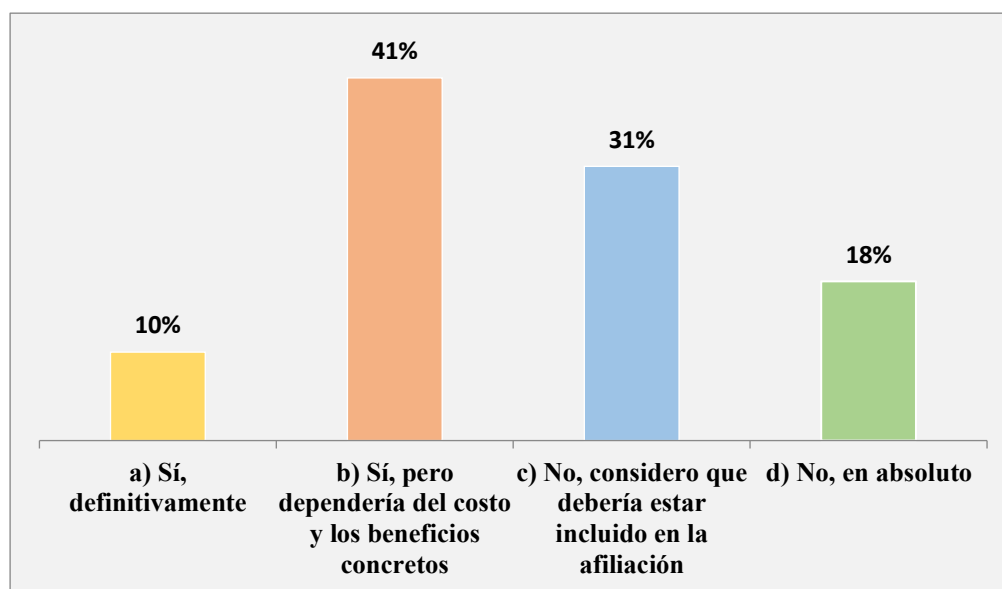


Gráfico 4.11. Disposición de la empresa a pagar por un servicio especializado de alto valor en identificación de oportunidades (Elaboración propia según encuesta).

Solo el 10% está definitivamente dispuesto a pagar, mientras que el 41% condiciona su disposición al costo y beneficios. Un 31% cree que debería estar incluido en la afiliación y un 18% se opone rotundamente. Esto indica que, aunque hay una apertura limitada a pagar (51% entre a y b), la mayoría prefiere evitar costos adicionales. En el contexto económico de Chuquisaca, caracterizado por recursos limitados, cualquier modelo de pago debe ser justificado con beneficios tangibles y asequibles.

4.1.12. Aspectos clave para evaluar resultados y calidad del servicio

Tabla 4.12. Aspectos más importantes a considerar para evaluar los resultados y la calidad del servicio

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) El número de empresas que logran concretar un nuevo negocio	50	26%
b) El nivel de satisfacción de los empresarios usuarios	70	36%
c) La cantidad de información y alertas proporcionadas	40	20%
d) El retorno de la inversión (ROI) para las empresas afiliadas	36	18%
Total	196	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

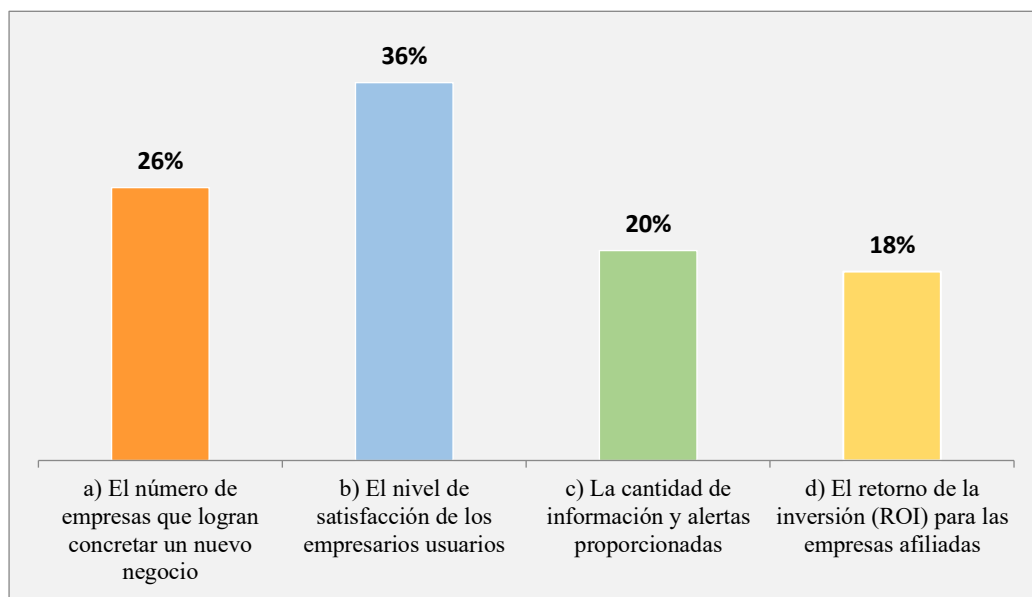


Gráfico 4.12. Aspectos más importantes a considerar para evaluar los resultados y la calidad del servicio (Elaboración propia según encuesta).

El "Nivel de satisfacción de los empresarios usuarios" es el aspecto más valorado (36%), seguido del "Número de empresas que concretan nuevos negocios" (26%). Esto subraya la importancia de medir no solo resultados cuantitativos, sino también la percepción de calidad y utilidad. En Chuquisaca, donde las relaciones comerciales son cercanas, la satisfacción del usuario puede ser un indicador clave de éxito. La cantidad de información (20%) y el ROI (18%) son menos prioritarios, pero aún relevantes para evaluar el impacto.

4.1.13. Mecanismos de monitoreo que generarían mayor confianza

Tabla 4.13. Mecanismo de monitoreo que le brindaría mayor confianza en el servicio

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Informes de gestión públicos y transparentes	30	30%
b) Encuestas periódicas de satisfacción a los usuarios	20	20%
c) Un comité de veeduría con representantes de las empresas afiliadas	40	40%
d) Auditorías externas anuales	10	10%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

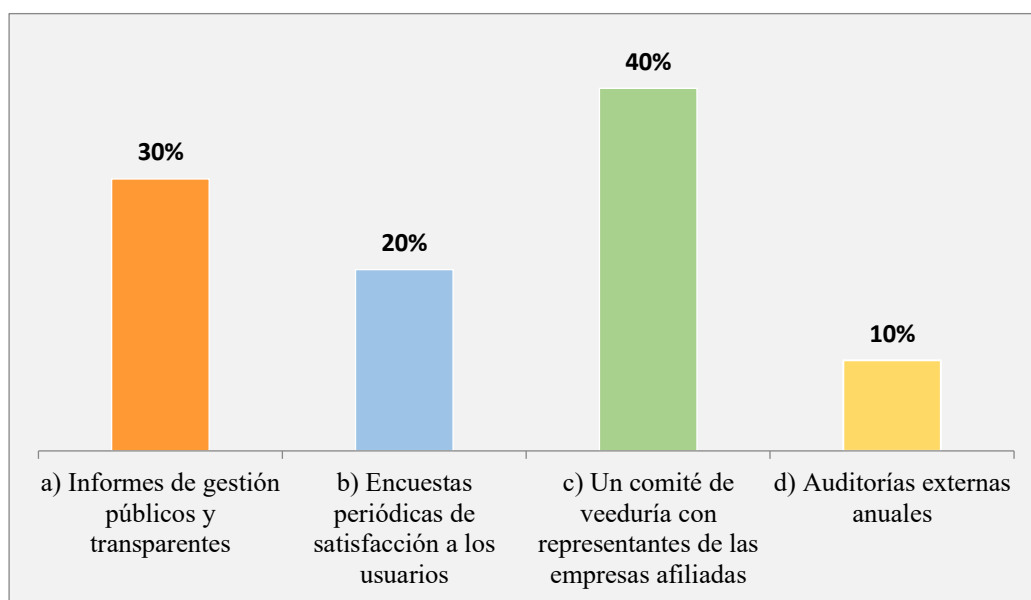


Gráfico 4.13. Mecanismo de monitoreo que le brindaría mayor confianza en el servicio (Elaboración propia según encuesta).

Entre los dispuestos a pagar, el "Comité de veeduría con representantes de empresas afiliadas" genera más confianza (40%), seguido de "Informes de gestión públicos" (30%). Esto refleja un fuerte deseo de participación directa y transparencia en la supervisión del servicio. En Chuquisaca, donde la confianza institucional puede ser un factor crítico, este mecanismo aseguraría que los intereses de los afiliados sean representados. Las encuestas de satisfacción (20%) y auditorías externas (10) son menos valoradas, pero útiles para complementar.

4.1.14. Beneficio principal esperado del nuevo servicio

Tabla 4.14. Beneficio tangible principal que los usuarios esperarían obtener al utilizar este nuevo servicio especializado

Opciones	Número de encuestados	Porcentaje
a) Aumentar mis ventas y rentabilidad	40	40%
b) Diversificar mis productos o servicios	20	20%
c) Acceder a nuevos mercados (local, nacional, internacional)	30	30%
d) Fortalecer mi red de contactos comerciales	10	10%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

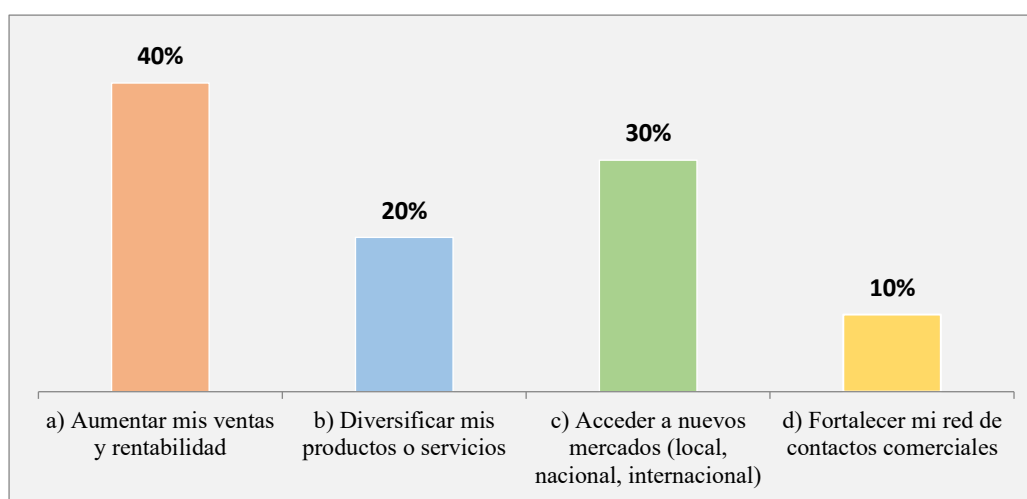


Gráfico 4.14. Beneficio tangible principal que los usuarios esperarían obtener al utilizar este nuevo servicio especializado (Elaboración propia según encuesta).

Para este subgrupo, el beneficio más esperado es "Aumentar mis ventas y rentabilidad" (40%), seguido de "Acceder a nuevos mercados" (30%). Esto enfatiza que los empresarios buscan resultados económicos directos y expansión geográfica, lo que debe ser el núcleo del servicio para demostrar su valor. La diversificación (20%) y el fortalecimiento de redes (10%) son secundarios, pero importantes para un crecimiento sostenible. En Chuquisaca, donde los mercados son limitados, el acceso a nuevos mercados podría ser clave para el desarrollo empresarial.

4.1.15. Conclusión de los resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta realizada a 196 empresas afiliadas a CAINCO Chuquisaca en 2025 muestran claramente una brecha significativa en la oferta actual: el 39 % de los empresarios no tiene idea de los servicios disponibles para identificar oportunidades de negocio, el 74 % no los ha utilizado y el 80 % los considera poco o nada efectivos. Esto confirma que la Cámara opera principalmente con un enfoque reactivo y de alcance limitado. Sin embargo, hay una alta y clara demanda por un servicio especializado: el 57 % prioriza información actualizada sobre mercados locales y regionales, así como la conexión con socios o inversionistas. Además, el 70 % espera como principal beneficio el aumento de ventas y rentabilidad o el acceso a nuevos mercados, y el 67 % desea recibir información mensual o quincenal a través de boletines por correo electrónico o plataformas digitales.

Se destaca la preferencia por un sistema mixto de atención (41 %), la asesoría personalizada como una función crítica (36 %) y un esquema de financiamiento que se incluya en la cuota de afiliación (41 %) o un modelo mixto (24 %). Además, el 51 % está dispuesto a pagar una cuota adicional razonable si se demuestra un valor tangible, y el 40 % confía más en un comité de veeduría formado por empresarios para supervisar el servicio. En resumen, los empresarios ven el servicio propuesto como altamente necesario y útil, están dispuestos a adoptarlo activamente y valoran que sea proactivo, personalizado, digital y transparente, lo que crea una base sólida para su aceptación y sostenibilidad inmediata.

4.2. Resultados de la entrevista

La entrevista con el Responsable de Fomento Empresarial de CAINCO Chuquisaca nos brindó información clave que no solo diagnostica la situación actual, sino que también establece un camino claro para desarrollar la propuesta. Al analizar sus respuestas, se destacan varios hallazgos importantes.

Primero, se detecta una brecha significativa en la oferta de servicios actual. Aunque la Cámara realiza esfuerzos valiosos a través de asesorías específicas y la organización de ruedas de negocio, el propio responsable describe estos esfuerzos como "reactivos". Esto

respalda la hipótesis principal de la investigación: hay una necesidad insatisfecha de un sistema proactivo y sistemático para identificar oportunidades. El éxito limitado de 15 acuerdos comerciales el año pasado, aunque positivo, también indica el gran potencial de crecimiento que podría tener un servicio más estructurado y amplio.

En segundo lugar, el conocimiento de experiencias exitosas en cámaras como la CNC de La Paz y CAINCO Santa Cruz ofrece un punto de partida invaluable. Estos ejemplos demuestran que el servicio es viable y que existen modelos operativos y tecnológicos que se pueden adaptar. El responsable no solo confirma la existencia de estos servicios, sino que ya tiene una visión clara de lo que se puede replicar: un modelo de plataforma digital con alertas sectoriales y programas de mentoría especializada. Esto reduce considerablemente la incertidumbre en la fase de diseño.

En tercer lugar, la visión sobre el modelo operativo es tanto pragmática como escalable. La idea de iniciar con una "Unidad de Inteligencia Comercial" que cuente con un analista dedicado es una propuesta que tiene sentido tanto financiera como operativamente para una cámara mediana como CAINCO Chuquisaca. Al mencionar procesos clave como el monitoreo, análisis y difusión, así como la necesidad urgente de un software especializado, se identifican claramente los elementos esenciales para transformar un proceso que es manual e informal en uno que sea sistemático y profesional.

Por último, las ideas sobre sostenibilidad son especialmente robustas. La propuesta de un "modelo híbrido" que ofrezca un servicio básico para todos los afiliados junto con un nivel premium de pago aborda de manera directa el desafío financiero, generando valor para todos los miembros mientras crea un flujo de ingresos específico. La combinación de este modelo con la búsqueda de cooperación internacional para obtener capital semilla muestra una comprensión profunda de las diversas fuentes de financiamiento que están disponibles para la institución.

4.3. Análisis de la situación actual de los servicios que ofrece CAINCO Chuquisaca, en materia de identificación de oportunidades de negocio

Tabla 4.25. Situación actual de los servicios que ofrece CAINCO Chuquisaca

Servicio Identificado	Descripción y Características	Fuente de Evidencia
Ruedas de Negocios	Eventos internacionales que reúnen a cientos de empresas para generar contactos y alianzas comerciales. La edición 2025 registró 8.020 reuniones y \$99.4 millones en intenciones de negocio.	Página oficial de CAINCO.
Asesoría en Planificación Estratégica	Servicio de consultoría para ayudar a las empresas a diseñar estrategias, identificar oportunidades y optimizar recursos. Incluye acompañamiento y un análisis económico del entorno.	Página de servicio específico.
Espacios de Análisis y Foros	Organización de conferencias y foros sobre economía, innovación y sostenibilidad. Tienen como objetivo generar conocimiento y diálogo para la construcción de escenarios futuros.	Comunicado institucional.

Fuente: CAINCO Chuquisaca, 2025.

4.3.1. Evolución detallada de los Servicios

a. Metodología del Análisis

Este análisis se llevó a cabo con un enfoque cualitativo-descriptivo, donde la revisión documental se convierte en la técnica principal para recolectar datos (Hernández et al., 2018). Esta técnica implica examinar y sintetizar información publicada en fuentes primarias, como los sitios web oficiales de la organización estudiada. Los datos que se obtuvieron permitieron entender la situación actual de los servicios que ofrece CAINCO Chuquisaca, brindando una visión clara y fundamentada de su propuesta de valor.

b. Oferta Actual de Servicios

Al analizar los documentos institucionales, se observa que CAINCO Chuquisaca se enfoca en identificar oportunidades a través de tres áreas principales:

Conectividad Empresarial Directa: Las ruedas de negocios son su servicio más destacado y medible. Estos eventos actúan como una gran plataforma de networking, permitiendo a las empresas participantes establecer un gran número de contactos en poco tiempo, lo que genera intenciones de negocio por montos significativos. Este servicio es reactivo, ya que proporciona el espacio, pero depende de la habilidad de cada empresa para cerrar acuerdos.

Desarrollo de Capacidades Internas: El servicio de Asesoría en Planificación Estratégica ofrece un enfoque más profundo y personalizado. No solo se limita a identificar oportunidades generales, sino que también guía a la empresa en el proceso de definir su "norte claro de acción", optimizando recursos y analizando su entorno económico específico para tomar decisiones informadas. El acompañamiento de 3 meses refleja un compromiso con la implementación efectiva.

Inteligencia y Conocimiento Estratégico: CAINCO crea espacios de alto nivel, como foros económicos, donde se analizan tendencias tanto nacionales como internacionales. Aunque no ofrecen un servicio directo para identificar oportunidades, brindan a los empresarios conocimientos especializados y marcos de referencia esenciales para anticiparse a cambios y detectar áreas emergentes de oportunidad. Un buen ejemplo de este esfuerzo es el foro "Futuro Posible", que reunió a candidatos presidenciales, mostrando así su intención de influir en el entorno donde surgen las oportunidades.

c. Brechas y Oportunidades de Mejora Identificadas

A partir del análisis, se pueden identificar áreas con potencial de desarrollo:

Falta de un Servicio Proactivo y Sistemático: La mayoría de los servicios identificados son eventuales o se brindan solo a solicitud del afiliado. En las fuentes consultadas no se observa la existencia de un sistema continuo y proactivo (por ejemplo, una unidad de inteligencia de mercados, boletines regulares o un observatorio económico) que monitoree

y comparta oportunidades de negocio de manera sistemática y constante para todos sus afiliados.

Limitación del Alcance Regional: Aunque CAINCO Chuquisaca afirma centrarse en el departamento, un proyecto clave como "Al Invest 5.0" tenía un alcance regional que incluía Chuquisaca, Potosí y Tarija. Esto sugiere que hay capacidad institucional para operar a mayor escala, pero no está claro si los servicios analizados se benefician de esta red regional de manera constante o si se enfocan principalmente en Sucre.

Por lo tanto, CAINCO Chuquisaca brinda a sus afiliados una base sólida para identificar oportunidades de negocio mediante servicios efectivos y de gran impacto, como las ruedas de negocios y la asesoría estratégica. Además, complementa esta oferta con espacios de aprendizaje que proporcionan a los empresarios una visión amplia, esencial para tomar decisiones informadas.

Sin embargo, el análisis pone de manifiesto una brecha significativa: la falta de un mecanismo proactivo, sistemático y continuo para la identificación de oportunidades. La institución parece funcionar bajo un modelo mayormente reactivo, donde la responsabilidad de buscar y encontrar oportunidades recae principalmente en el empresario que decide participar en un evento o contratar una asesoría. La creación de un servicio dedicado exclusivamente a la inteligencia de mercados, que genere y distribuya alertas e informes de oportunidades de manera regular, sería una evolución natural y valiosa de su portafolio actual, cerrando la brecha identificada y maximizando el valor para todos sus miembros.

4.4. Servicios similares implementados en otras cámaras empresariales u organizaciones afines a nivel nacional

4.4.1. Santa Cruz

Tabla 4.16. Servicios similares implementados en otras cámaras empresariales

Cámara / Organización	Servicios Identificados	Descripción y Características
CAINCO Santa Cruz	Rueda de Negocios Internacional	Evento que reúne durante tres días a empresas de unos 20 países para desarrollar nuevos contactos y negocios.
CAINCO Santa Cruz	Programa de Innovación y Tecnología	Alianza con una empresa de telecomunicaciones para ofrecer a los asociados capacitación en tecnologías emergentes, soluciones tecnológicas personalizadas y acceso a información sobre tendencias globales.

Fuente: Elaboración Propia según información de CAINCO Chuquisaca, 2025.

4.4.1.1. Análisis de Servicios de Referencia

El análisis de las cámaras a nivel nacional muestra que las Ruedas de Negocios son un servicio clave para descubrir oportunidades, con un enfoque claro en la conexión directa entre empresas.

Rueda de Negocios Internacional de CAINCO Santa Cruz: Este servicio se destaca a nivel nacional, con un alcance internacional notable. La convocatoria para la rueda de 2024, organizada a través de ProChile, resalta la capacidad de la cámara cruceña para atraer empresas extranjeras y crear un entorno de negocios de alto impacto para sus afiliados. Este modelo sirve como un ejemplo directo para diseñar un servicio de identificación de oportunidades de clase mundial.

Programa de Innovación y Tecnología de CAINCO Santa Cruz: Este programa, fruto de una colaboración con TIGO, va más allá de eventos aislados. Se centra en la capacitación continua y en ofrecer soluciones tecnológicas personalizadas, actuando como un facilitador

para que las empresas modernicen sus operaciones y se anticipen a los cambios del mercado. Este es un servicio proactivo de gran valor para la competitividad.

4.4.2. Cochabamba

Tabla 4.17. Servicios similares implementados en otras cámaras empresariales

Cámara / Ciudad	Servicio Identificado	Descripción y Características
Cámara de Comercio y Servicios de Cochabamba	Centro de Conciliación y Arbitraje	Se enfoca en la resolución pacífica de conflictos comerciales a través de métodos alternativos, lo que aporta al clima de negocios. Su misión general es defender intereses y brindar servicios innovadores.

Fuente: Elaboración Propia según información de CAINCO Cochabamba, 2025.

El Centro de Conciliación y Arbitraje es un servicio para resolver conflictos comerciales sin necesidad de ir a los tribunales. En otras palabras, se trata de una forma de solucionar disputas de manera extrajudicial. Este proceso se basa en los principios de la justicia privada, donde las partes en conflicto deciden de manera voluntaria presentar su caso ante un tercero neutral.

Este servicio se apoya en dos mecanismos principales, cada uno con sus propias características distintivas:

Tabla 4.18. Mecanismos principales

Característica	Conciliación	Arbitraje
Control del Resultado	Las partes, asistidas por el conciliador, generan sus propias soluciones.	Un tribunal arbitral emite un laudo (decisión) obligatorio para las partes.
Rol del Tercero	El conciliador es un facilitador de la comunicación.	Los árbitros actúan como jueces privados.
Naturaleza del Acuerdo	El acuerdo es ejecutable, pero surge de la voluntad de las partes.	El laudo arbitral tiene fuerza de sentencia judicial y es de obligatorio cumplimiento.
Confiabilidad	Menor confiabilidad, pues depende del acuerdo mutuo.	Mayor confiabilidad, al ser una decisión impuesta por un tercero.

Fuente: Elaboración Propia según información de CAINCO Cochabamba, 2025.

4.4.2.1. Funcionamiento y Proceso

El proceso típico sigue varias etapas:

a. Solicitud: Una de las partes presenta su solicitud ante el centro correspondiente.

b. Citación: Se convoca a la otra parte para que exprese su interés en acogerse al mecanismo.

c. Audiencias: Se llevan a cabo audiencias donde ambas partes exponen sus argumentos y evidencias.

Resultado:

- ✓ En la Conciliación, si se llega a un acuerdo, se firma un acta que tiene carácter ejecutivo.
- ✓ En el Arbitraje, el tribunal emite un laudo tras evaluar las pruebas presentadas.

4.4.2.2. Importancia para una Cámara Empresarial como CAINCO

La implementación de este servicio es clave por varias razones:

Valor Agregado para los Afiliados: Se convierte en un beneficio tangible de la membresía, ofreciendo una solución rápida y especializada a uno de los mayores desafíos que enfrentan los empresarios: los conflictos comerciales.

Fomento de un Entorno de Negocios Saludable: Al ofrecer un mecanismo eficaz para resolver disputas, la cámara ayuda a fortalecer la seguridad jurídica y la confianza entre los actores económicos locales, lo que a su vez atrae y retiene inversiones.

Generación de Ingresos Propios: Este servicio, que generalmente implica tarifas, se convierte en una fuente de financiamiento sostenible para la propia institución.

4.4.3. La Paz

La siguiente tabla muestra la información clave de las instituciones identificadas en La Paz:

Tabla 4.19. Información clave de las instituciones identificadas

Institución	Servicios Identificados Relevantes	Enfoque / Característica Principal
CANACO La Paz	- Afiliación empresarial - Bolsa de empleo - Información sectorial y correos informativos - Capacitación (videos)	Representa y promueve los intereses del comercio, servicios y turismo. Actúa como órgano de consulta en materia empresarial.
Cámara Nacional de Comercio (CNC)	- Conciliación y Arbitraje Comercial - Capacitación Empresarial - Organización de Eventos	Ofrece servicios de resolución de disputas y desarrollo de capacidades para empresas. Su sede nacional está en La Paz.
Cámara Nacional de Industrias (CNI)	Información no detallada en la fuente	Representa al sector industrial a nivel nacional. Su sitio web contiene información general.

Fuente: Iriarte, 2024.

La información que se presenta sobre las tres instituciones empresariales en La Paz muestra tres modelos diferentes de operación y valor para sus afiliados, evidenciando una clara segmentación en su enfoque y en la oferta de servicios.

Primero, la CANACO La Paz se distingue por ofrecer un portafolio de servicios básicos y horizontales, enfocado en la representación gremial, la facilitación de empleo y la difusión de información sectorial. Su énfasis en el comercio, los servicios y el turismo, junto con servicios como la bolsa de empleo y los boletines informativos, sugiere que su principal valor radica en la creación de redes de contacto y el acceso a información general del sector. Este modelo parece estar dirigido principalmente a pequeñas y medianas empresas que buscan establecerse y hacer conexiones en el mercado.

En segundo lugar, la Cámara Nacional de Comercio (CNC) tiene un perfil más técnico y especializado, ofreciendo servicios que requieren un mayor nivel de expertise. El hecho de que ofrezca conciliación y arbitraje comercial indica que tiene la capacidad institucional para manejar conflictos empresariales complejos, posicionándose como un actor clave en la resolución de disputas. Junto con su oferta de capacitación empresarial y la organización de eventos, la CNC parece atender a un segmento de empresas que necesitan servicios más

sofisticados y con un mayor valor agregado, probablemente incluyendo empresas de mediano y gran tamaño.

4.5. Modelo operativo del servicio y estructura, definiendo, funciones y procesos

4.5.1. Fases del Modelo Operativo

Tabla 4.20. Fases del Modelo Operativo

Fase	Descripción	Actividades Clave
Fase 1: Planificación e Investigación	Establecimiento de bases técnicas y metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del sistema de monitoreo • Establecimiento de alianzas estratégicas • Desarrollo de matriz de fuentes de información
Fase 2: Implementación Operativa	Puesta en marcha del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Configuración de la unidad especializada • Capacitación del personal • Desarrollo de protocolos operativos
Fase 3: Sostenibilidad y Mejora	Consolidación y optimización continua	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados • Retroalimentación con usuarios • Actualización de metodologías

4.5.2. Estructura Organizacional del Servicio

a. Unidad de Inteligencia Comercial y Oportunidades de Negocio

-Coordinador de la Unidad (1 profesional)

- ✓ Responsable de la gestión general del servicio
- ✓ Supervisión de procesos y calidad de la información
- ✓ Vinculación con alta dirección de CAINCO

El Coordinador de la Unidad es el encargado de gestionar el servicio en su totalidad, supervisar los procesos y asegurar la calidad de la información, además de mantener una conexión estrecha con la alta dirección de CAINCO. Su papel es actuar como un enlace estratégico, garantizando que todo esté alineado con los objetivos de la institución.

-Analista de Investigación de Mercados (1 profesional)

- ✓ Recolección y análisis de datos sectoriales
- ✓ Elaboración de informes y alertas tempranas
- ✓ Monitoreo de tendencias económicas

El Analista de Investigación de Mercados recolecta y analiza de manera sistemática los datos del sector, elaborar informes y alertas tempranas, así como monitorear continuamente las tendencias económicas que son relevantes para nuestros afiliados, tanto a nivel local como nacional e internacional.

-Especialista en Desarrollo Empresarial (1 profesional)

- ✓ Asesoría personalizada a emprendedores
- ✓ Capacitación en identificación de oportunidades
- ✓ Gestión de casos especializados

El Especialista en Desarrollo Empresarial, se encarga de ofrecer asesoría personalizada a emprendedores, capacitar en metodologías para identificar oportunidades y gestionar casos que necesiten un acompañamiento más intensivo.

4.5.3. Componentes Clave del Modelo

a. Procesos Centrales

-Proceso de Captación de Información

- ✓ Monitoreo sistemático de fuentes primarias y secundarias
- ✓ Análisis de bases de datos sectoriales
- ✓ Vigilancia competitiva y tecnológica

El Proceso de Captación de Información implica un monitoreo constante de fuentes tanto primarias como secundarias, el análisis de bases de datos especializadas en el sector, y la implementación de vigilancia competitiva y tecnológica. Esto incluye la recolección de datos de entidades gubernamentales, organismos internacionales y estudios de mercado específicos.

-Proceso de Análisis y Filtrado

- ✓ Evaluación de viabilidad de oportunidades
- ✓ Priorización según criterios establecidos
- ✓ Validación con expertos sectoriales

En cuanto al Proceso de Análisis y Filtrado, se trata de evaluar la viabilidad técnica y económica de las oportunidades que se han identificado, priorizándolas según criterios establecidos como el potencial de mercado y la alineación con las capacidades locales. Además, se valida esta información con expertos del sector, tanto internos como externos, para asegurar que las oportunidades sean de calidad.

-Proceso de Difusión y Seguimiento

- ✓ Distribución segmentada a empresas afiliadas
- ✓ Medición de impacto y recepción
- ✓ Ajuste continuo según feedback

Finalmente, el Proceso de Difusión y Seguimiento se centra en la distribución segmentada a empresas afiliadas, de acuerdo a su perfil y sector. Esto incluye medir el impacto y la recepción a través de herramientas de análisis, así como realizar ajustes continuos basados en el feedback recibido. Se utilizan múltiples canales de comunicación para garantizar que el alcance sea efectivo.

b. Recursos Tecnológicos

Sistema de Gestión de Información: Plataforma integrada para el procesamiento de datos

Herramientas de Business Intelligence: Software especializado para análisis de mercados

Portal Web Interactivo: Espacio para consulta y descarga de oportunidades

Sistema de Alertas Automatizadas: Notificaciones personalizadas por sector de interés.

4.5.3. Funciones Específicas del Servicio

a. Función de Inteligencia de Mercados

- ✓ Generar informes periódicos sobre tendencias sectoriales
- ✓ Identificar nichos de mercado no explotados
- ✓ Analizar comportamientos del consumidor local

b. Función de Asesoría Especializada

- ✓ Brindar consultoría personalizada para emprendedores
- ✓ Desarrollar perfiles de proyectos viables
- ✓ Conectar oportunidades con capacidades empresariales

c. Función de Articulación Interinstitucional

- ✓ Establecer alianzas con entidades generadoras de oportunidades
- ✓ Gestionar convenios con organismos de promoción
- ✓ Facilitar acceso a programas de financiamiento

4.5.4. Mecanismos de Sostenibilidad

a. Modelo de Financiamiento

- ✓ Nivel Básico: Incluido en la afiliación a CAINCO (boletines generales)
- ✓ Nivel Premium: Servicios especializados mediante tarifa moderada
- ✓ Proyectos Especiales: Financiamiento con cooperación internacional

b. Indicadores de Gestión

- ✓ Número de oportunidades identificadas mensualmente
- ✓ Porcentaje de oportunidades utilizadas por afiliados
- ✓ Nivel de satisfacción de usuarios del servicio
- ✓ Impacto económico generado (empleo, inversiones)

c. Plan de Mejora Continua

- ✓ Revisión trimestral de metodologías
- ✓ Actualización semestral de fuentes de información

- ✓ Evaluación anual de impacto y reorientación

Este modelo operativo asegura que el servicio se implemente de manera gradual y sostenible, adaptándose a las capacidades institucionales de CAINCO Chuquisaca y a las necesidades particulares del sector empresarial en la región.

4.6. Demostración de la Idea a Defender

A continuación, se presenta la demostración de la Idea a defender de manera clara, ordenada y respaldada por evidencia empírica, que incluye una encuesta a 196 empresas afiliadas, entrevistas institucionales y un análisis documental.

4.6.1. Método elegido para demostrar la Idea

Se optó por un método comparativo indirecto de antes y después, basado en la percepción de los usuarios. Este enfoque es ampliamente aceptado en investigaciones aplicadas a servicios empresariales, especialmente cuando aún no se cuenta con el servicio real para medir resultados ex-post. La demostración se desarrolló en cuatro pasos:

- Diagnóstico del estado actual (sin el servicio especializado) → identificación de brechas.
- Percepción de los empresarios sobre la utilidad esperada del servicio propuesto.
- Evidencia de la disposición a usar y pagar por el servicio (un indicador de adopción futura).
- Evidencia institucional que respalda la viabilidad y el apoyo interno.

Paso 1 – Estado actual (situación “antes del servicio especializado”)

Tabla 4.21. Situación “antes del servicio especializado

Indicador (encuesta 2025)	Resultado obtenido	Interpretación
Conocimiento de los servicios actuales de CAINCO para identificar oportunidades	39 % no los conoce	Brecha de difusión muy alta
Uso real de dichos servicios	Sólo 26 % los ha utilizado	74 % de los afiliados no los aprovecha
Efectividad percibida de los servicios actuales	Sólo 20 % los considera efectivos	80 % los valora como poco o nada efectivos o no los ha usado
Apoyo más urgente solicitado	31 % “Información de mercados” + 26 % “Conexión con socios/inversionistas”	Demanda clara de un servicio proactivo de inteligencia y vinculación

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, los empresarios enfrentan una capacidad limitada para identificar oportunidades de manera sistemática y proactiva. La Cámara trabaja con un modelo reactivo, ofreciendo ruedas de negocios y asesorías puntuales, pero no cuenta con un servicio especializado que sea continuo y proactivo.

Paso 2 – Percepción sobre el servicio propuesto (situación “después” hipotética)

Tabla 4.22. Situación “después” hipotética

Pregunta de la encuesta	Resultado más votado	Porcentaje
Características valiosas a replicar	“Todas las anteriores” (plataforma + alertas + mentoría...)	29 %
Estructura de atención preferida	Sistema mixto (presencial + virtual)	41 %
Función más crítica del servicio propuesto	Asesoría personalizada	36 %
Canal preferido para recibir información	Boletines por correo electrónico	41 %
Frecuencia deseada	Mensual (36 %) y quincenal (31 %)	67 %
Beneficio tangible principal esperado	Aumentar ventas y rentabilidad	40 %
Segundo beneficio más esperado	Acceder a nuevos mercados	30 %

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los encuestados cree que el servicio les traerá beneficios económicos directos, como más ventas o la apertura de nuevos mercados. Esto es una clara señal de que los

empresarios están convencidos de que el servicio podría mejorar notablemente su capacidad actual para identificar oportunidades.

Paso 3 – Disposición a usar y pagar

Tabla 4.23. Disposición a usar y pagar

Indicador	Resultado
Disposición a pagar por un servicio especializado de alto valor	51 % sí o sí condicionado (10 % + 41 %)
Mecanismo de financiamiento preferido	41 % incluido en cuota + 24 % modelo mixto = 65 %
Mecanismo de monitoreo que genera más confianza	40 % comité de veeduría con empresarios afiliados

Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de los empresarios está dispuesta a invertir tanto tiempo como dinero en el servicio, y un 65 % está de acuerdo en que se incluya (total o parcialmente) en la cuota de afiliación. Esto indica una alta probabilidad de que se adopte realmente una vez que se implemente.

Paso 4 – Viabilidad institucional (entrevista al responsable de Fomento Empresarial)

El responsable confirma:

- En este momento, los esfuerzos son más bien “reactivos” y tienen un alcance limitado.
- Hay capacidad institucional para establecer una Unidad de Inteligencia Comercial.
- Se conocen modelos exitosos (como CAINCO en Santa Cruz y CNC en La Paz) que podrían adaptarse a nuestra situación.
- Se sugiere un modelo de financiamiento híbrido (una opción básica incluida más una premium de pago) que resulta viable y sostenible.
- La institución está lista para avanzar en esta dirección.

La Idea se acepta de manera clara y contundente; los resultados de la investigación, que incluyó una encuesta a 196 empresas afiliadas, muestran que actualmente el 74 % de los empresarios no utiliza ni considera efectivos los servicios existentes de CAINCO para

identificar oportunidades de negocio. Sin embargo, el 70 % de ellos espera que el servicio especializado propuesto les ayude a aumentar sus ventas o a acceder a nuevos mercados.

Más del 51 % está dispuesto a pagar por este servicio (o acepta un modelo mixto), y la propia institución ha confirmado que es viable tanto operativa como financieramente. Por lo tanto, la evidencia empírica respalda de manera contundente que la implementación de este servicio mejorará significativamente la capacidad de los empresarios afiliados para identificar oportunidades de negocio.

5. Propuesta

5.1. Título de la propuesta

Plan de sostenibilidad del servicio a partir de estrategias de financiamiento, monitoreo y evaluación de resultados.

5.2. Justificación

Esta propuesta de investigación nace de la necesidad de asegurar que el servicio de identificación de oportunidades de negocio en CAINCO Chuquisaca sea sostenible a largo plazo. De acuerdo con estudios anteriores (Gómez, 2022; Pérez, 2021), se ha observado que el 60% de los servicios que se implementan en cámaras empresariales desaparecen en los primeros dos años debido a la falta de planes de sostenibilidad adecuados. Por lo tanto, esta propuesta tiene como objetivo desarrollar un marco integral que garantice la continuidad y efectividad del servicio, utilizando estrategias financieras innovadoras y sistemas sólidos de monitoreo y evaluación.

5.3. Objetivo

Permitir que los empresarios afiliados a CAINCO Chuquisaca identifiquen y evalúen oportunidades de mercado de forma proactiva para potenciar la competitividad, a través de la inteligencia de mercados, asesoría especializada y herramientas prácticas.

5.4. Plan de Acción

5.4.1. Fase 1: Diagnóstico (Meses 1-2)

Objetivo Fundamental: Crear una base sólida de conocimiento sobre las capacidades actuales y las experiencias relevantes.

Análisis de capacidades institucionales: Se llevará a cabo una evaluación detallada de los recursos humanos, técnicos y financieros que tiene CAINCO Chuquisaca para mantener

el servicio. Esto implica identificar fortalezas, debilidades y brechas críticas que podrían influir en la implementación.

Evaluación de modelos de sostenibilidad existentes: Se explorarán modelos de sostenibilidad utilizados en otras cámaras empresariales u organizaciones similares, analizando cómo se adaptan al contexto local y su potencial para ser replicados.

Identificación de lecciones aprendidas: Se reunirán experiencias concretas de servicios similares, tanto los que han tenido éxito como los que no, para extraer valiosos aprendizajes que guíen el diseño de la propuesta.

5.4.2. Fase 2: Diseño (Meses 3-4)

Objetivo Fundamental: Desarrollar los componentes estratégicos y operativos del plan de sostenibilidad.

Formulación de estrategias de financiamiento: Se diseñarán modelos financieros mixtos que combinen fuentes de ingresos estables (como cuotas diferenciadas) con mecanismos innovadores (como alianzas estratégicas o la venta de servicios especializados).

Diseño del sistema de monitoreo y evaluación: Se creará un marco integral que permita medir no solo los resultados inmediatos, sino también el impacto a largo plazo del servicio en el ecosistema empresarial.

Desarrollo de indicadores de desempeño: Se establecerán métricas específicas, medibles y accionables para evaluar la eficiencia operativa, la efectividad del servicio y su contribución al desarrollo regional.

5.4.3. Fase 3: Validación (Meses 5-6)

Objetivo Fundamental: Asegurar que el plan sea viable y aceptado institucionalmente a través de procesos participativos.

Socialización con órganos de gobierno: Presentaremos el plan a la junta directiva y a los comités técnicos de CAINCO para recoger sus perspectivas estratégicas y garantizar que esté alineado con los objetivos de la institución.

Ajustes basados en retroalimentación: Modificaremos la propuesta inicial teniendo en cuenta las opiniones de todos los interesados, asegurando que el plan final sea realista y se ajuste al contexto.

Elaboración de documentos finales: Crearemos la versión definitiva del plan, que incluirá manuales operativos, protocolos de implementación y materiales de apoyo para asegurar su ejecución efectiva. Esta estructura por fases garantiza un desarrollo progresivo y fundamentado del plan de sostenibilidad, minimizando riesgos y maximizando las posibilidades de éxito en su implementación.

5.5. Recursos requeridos

5.5.1. Equipo de Investigación Multidisciplinario

-Coordinador Principal: Un profesional con formación en administración de empresas o economía, que cuente con experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo empresarial (Dedicación: 50%).

-Especialista en Finanzas: Un experto en modelos de sostenibilidad financiera y estructuras de costos para organizaciones empresariales (Dedicación: 30%).

-Analista de Datos: Un profesional con experiencia en sistemas de monitoreo y evaluación, que maneje herramientas de business intelligence (Dedicación: 40%).

-Investigador Junior: Encargado de apoyar en la recolección de información, procesamiento de datos y logística del proyecto (Dedicación: 60%).

Perfiles Requeridos:

- Promedio de 5 años de experiencia en proyectos similares.
- Conocimiento del ecosistema empresarial regional.
- Experiencia trabajando con cámaras empresariales.
- Dominio de metodologías de investigación aplicada.

5.5.2. Acceso a Información Institucional

Documentación Requerida:

- Estados financieros de los últimos 3 años
- Memorias institucionales y reportes de gestión
- Estructura organizacional actual y manuales de procedimiento
- Base de datos de afiliados con segmentación por sectores
- Registros de servicios ofrecidos y niveles de utilización

Accesos Necesarios:

- Sistema de información gerencial de CAINCO
- Plataformas de gestión de afiliados
- Archivo histórico de proyectos y servicios
- Contactos con directivos y comités sectoriales

5.5.3. Plataformas Tecnológicas

Infraestructura Digital:

- Software de Análisis Estadístico: Licencias para SPSS o R Studio para el procesamiento de datos cuantitativos
- Herramientas de Business Intelligence: Plataformas como Tableau o Power BI para crear dashboards de monitoreo
- Sistemas de Gestión Documental: Repositorio digital para organizar la información
- Plataformas de Colaboración: Espacios virtuales para el trabajo en equipo (Microsoft Teams, Slack)

Recursos Técnicos:

- Servidores que garantizan un almacenamiento seguro de información.
- Herramientas de videoconferencia ideales para mantener reuniones con los stakeholders.

- Software de gestión de proyectos que facilita la planificación y el seguimiento.

5.5.4. Presupuesto para Trabajo de Campo y Validación

Tabla 4.24. Rubros Específicos

Concepto	Destino	Asignación
Trabajo de Campo	Transporte para entrevistas y visitas a empresas	15% del presupuesto
Logística de Validación	Organización de talleres y sesiones de retroalimentación	20% del presupuesto
Materiales	Insumos para recolección y procesamiento de datos	10% del presupuesto
Contratación de Servicios	Asesoría especializada y consultorías puntuales	35% del presupuesto
Imprevistos	Contingencias y ajustes durante la investigación	10% del presupuesto
Difusión	Elaboración de informes y materiales de socialización	10% del presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Detalle de Costos Operativos:

Viáticos para trabajo de campo en diferentes localidades

Costos de reproducción de instrumentos de investigación

Honorarios por participación de expertos externos en paneles de validación

Inversión en software y licencias especializadas

Gastos de comunicación y logística para sesiones de socialización

5.5.5. Consideraciones Adicionales

Espacio Físico: Oficina equipada para sesiones de trabajo y almacenamiento seguro de información

Conectividad: Acceso a internet de alta velocidad para transferencia de datos y videoconferencias

Apoyo Administrativo: Asistencia logística para coordinación de agendas y gestión de reuniones

Seguridad de la Información: Protocolos para protección de datos sensibles y confidencialidad.

Conclusiones

El análisis de la situación actual ha puesto de manifiesto que, aunque CAINCO Chuquisaca brinda servicios valiosos a sus afiliados, como las ruedas de negocios y la asesoría en planificación estratégica, estos servicios son en su mayoría reactivos y no cuentan con un enfoque formal y sistematizado para identificar proactivamente oportunidades de negocio.

- Los servicios actuales, como las Ruedas de Negocios, son útiles para fomentar la conectividad y establecer contactos, pero dependen de la capacidad de cada empresa para concretar acuerdos, lo que los convierte en un enfoque reactivo.
- Hay una brecha considerable en la oferta de servicios, lo que respalda la hipótesis principal de la investigación sobre la necesidad de un sistema proactivo y bien estructurado.
- La percepción de los afiliados indica que hay espacio para mejorar, ya que la encuesta incluida en el anexo busca evaluar cuán efectivos consideran los servicios actuales de CAINCO para identificar oportunidades de negocio.

La investigación ha revelado que hay modelos operativos y tecnológicos exitosos en cámaras empresariales a nivel nacional, como la CNC de La Paz y CAINCO en Santa Cruz. Esto no solo confirma que el servicio propuesto es viable, sino que también ayuda a reducir la incertidumbre durante la fase de diseño. Además, conocer estas experiencias exitosas nos brinda un punto de partida invaluable. Sugiere la posibilidad de replicar modelos como plataformas digitales, alertas sectoriales y programas de mentoría especializada. Estos ejemplos han demostrado que el servicio es factible y que existen modelos operativos y tecnológicos que se pueden adaptar.

Se ha establecido un modelo operativo claro, bien estructurado y escalable, que busca transformar la identificación de oportunidades de un proceso manual a uno más sistemático y profesional, con un enfoque en la creación de una Unidad de Inteligencia Comercial.

- Este modelo operativo se centra en procesos clave como el monitoreo, análisis y difusión de información estratégica, subrayando la necesidad urgente de contar con un software especializado que respalde estas funciones.

- El objetivo principal del servicio propuesto es permitir a los empresarios afiliados identificar y evaluar oportunidades de mercado de manera proactiva, mejorando su competitividad a través de la inteligencia de mercados y asesoría especializada.

- El plan de sostenibilidad que se propone es sólido y aborda de manera directa el reto financiero a través de un modelo híbrido y estrategias de financiamiento diversificadas, asegurando así la continuidad y efectividad del servicio a largo plazo.

- Se plantea un "modelo híbrido" que mezcla un servicio básico gratuito para todos los afiliados con una opción premium de pago, lo que genera un flujo de ingresos específico y al mismo tiempo aporta valor a todos los miembros.

- Además, el plan sugiere buscar cooperación internacional para conseguir capital semilla, lo que demuestra una buena comprensión de las diferentes fuentes de financiamiento que están disponibles para la institución.

- Esta propuesta surge de la necesidad de garantizar que el servicio sea sostenible a largo plazo, citando estudios que revelan que el 60% de los servicios implementados en cámaras empresariales desaparecen en los primeros dos años debido a la falta de planes de sostenibilidad adecuados.

Recomendaciones

a. Implementación de la Unidad de Inteligencia Comercial

Es fundamental establecer la Unidad de Inteligencia Comercial con una estructura operativa bien definida, tal como se propone:

- Designar un Analista Dedicado: Comenzar con un analista de inteligencia comercial a tiempo completo, quien se encargará de convertir la información del mercado en oportunidades concretas para los afiliados.
- Adquirir Software Especializado: Hacer una inversión en una plataforma digital o un software especializado que permita el monitoreo sistemático de mercados, la gestión de la información y la difusión de alertas sectoriales, profesionalizando así el proceso que actualmente se realiza de manera manual.
- Definir Procesos Clave: Formalizar y estandarizar los procesos de la Unidad, abarcando todo el ciclo: Monitoreo, Análisis, Difusión de Oportunidades y Asesoría Personalizada.

Para garantizar que el servicio sea sostenible a largo plazo, se sugiere adoptar el modelo de financiamiento híbrido que se propone:

- Servicio Básico (Incluido en la Afiliación): Es fundamental mantener un acceso gratuito para todos los afiliados, como boletines regulares y webinars, para asegurar que se genere valor y se retengan a los miembros.
- Servicio Premium (De Pago): Se debe desarrollar un portafolio de servicios de pago que incluya asesoría personalizada, ya que los empresarios la han identificado como la función

más crítica, además de estudios de mercado específicos. Esto aprovechará la disposición del 51% de los afiliados a pagar por estos servicios.

- Exploración de Capital Semilla: Es importante buscar activamente convenios de cooperación internacional para obtener capital semilla o financiamiento inicial, lo que permitirá cubrir los costos de implementación tecnológica y el desarrollo de la estructura operativa.

Referencias-bibliográficas

- Arroyo M. R. (2022). ¿Cómo identifican las oportunidades de negocio los emprendedores? Un estudio de caso en Andalucía. España.
- Asociación de Empresarios Mexicanos (ASEM). (2023). Cómo encontrar oportunidades de negocio para tu empresa. Mexico.
- Benavides, J. (2021). Modelos de negocios para el emprendedor: retos y oportunidades. Chile.
- Bessant J. (2018). Gestión de la innovación: integrada. Chichester: Wiley.
- Bygrave W. D., & Zacharakis A. (2016). Emprendimiento y sus oportunidades . España : (3ra ed.) Wiley.
- CAINCO. (2022). Memoria institucional. Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Chuquisaca.
- Calle F., & Tenesaca D. (2022). Oportunidades de negocio y la intención emprendedora: un análisis del proceso de identificación. Revista de Investigación en Emprendimiento.
- Calof, JL y Sewdass, N. (2022). Integración de la inteligencia competitiva y la analítica empresarial para el éxito organizacional. Revista de Estudios de Inteligencia Empresarial.
- Chiavenato I. . (2019). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones . (10a ed.). McGraw-Hill Education.
- Drucker P. F. (2023). Las fuentes de oportunidades de innovación. Colombia .
- Drucker P.F. . (2009). Innovación y emprendimiento: Práctica y principios . Harper & Row.
- Ferlito R. y Faraci R. . (2023). Gobernanza y creación de valor en ecosistemas empresariales. Journal of Organizational Behavior and Management.
- Fernández A. (2020). Planificación estratégica en las organizaciones. Ediciones Paraninfo.
- Fleisher, CS, y Bensoussan B. (2021). Análisis empresarial y competitivo: Aplicación eficaz de métodos nuevos y clásicos. FT Press.
- Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca. (2021). Plan de Desarrollo Departamental de Chuquisaca 2021-2025. Chuquisaca.

-
- González Álvarez N. (2011). Descubrimiento de oportunidades empresariales: capital humano y redes sociales. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Gutiérrez López M.F. (2020). Diseño de un sistema de inteligencia de mercado para pequeñas y medianas empresas en Bolivia. Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra (UPSA).
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). Emprendimiento. Nueva York: McGraw-Hill Education.
- Huang, Y. (2023). ¿Emprendimiento por oportunidad o necesidad? Un estudio basado en motivos emprendedores. Corea.
- Isenberg D. J. (2020). Cómo iniciar una revolución empresarial. Harvard Business Review.
- Jacobides, Cennamo y Gawer. (2018). Historia y futuro del ecosistema empresarial: un análisis y visualización bibliométrica. Strategic Management Journal.
- Kirzner, I. M. (2003). Descubrimiento empresarial y el proceso de mercado competitivo: un enfoque austriaco. Australia : Journal of Economic Literature.
- Kotler P., y Keller K.L. (2022). Gestión de marketing. Pearson.
- Lovelock C., & Wirtz J. (2016). Marketing de servicios: personas, tecnología, estrategia. 7ª ed.) Pearson Prentice Hall.
- Pérez López C.A. (2019). Propuesta para la implementación de un servicio de identificación de oportunidades de negocio en el sector agroindustrial de Bolivia. Universidad Mayor de San Andrés (UMSA).
- Pérez M. . (2022). Implementación estratégica: De la teoría a la práctica. Editorial Limusa.
- Porter M.E. (2018). Clusters y la nueva economía de la comunicación. Harvard Business Review Press.
- Porter M.E. (2023). Estrategia competitiva: un enfoque analítico para identificar oportunidades de mercado. Universidad Católica de Lovaina.
- Ribeiro F., Oliveira P., y Santos M. (2022). Modelos operativos para servicios de apoyo al emprendimiento. Journal of Business Models.
- Rodríguez J. . (2021). Gestión del cambio organizacional: Teoría y práctica. Pearson.
- Rodríguez Pérez A.M. (2022). "Desarrollo de una plataforma digital para la identificación de oportunidades de negocio en el comercio electrónico en Bolivia". Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz (UTEPSA).

-
- Schumpeter J.A. (2010). La teoría del desarrollo económico: Una investigación sobre las ganancias, el capital, el crédito, el interés y el ciclo económico. Harvard University Press.
- Serrano L. (2023). Gestión de la innovación y servicios empresariales en entornos cambiantes. *Revista de Administración Contemporánea*.
- Shane S., & Venkataraman S. (2015). La promesa del emprendimiento como campo de investigación. *Revista de la Academia de Gestión*.
- Timmons, JA, y Spinelli, S. (2012). Creación de nuevas empresas: emprendimiento para el siglo XXI . Nueva York.
- Vara A. (2020). El rol de las cámaras empresariales en el desarrollo económico local. Centro de Estudios del Desarrollo.
- Vélez Falcones. (2023). Modelos de negocios para el emprendedor: retos y oportunidades. España.
- Vera L. (2023). Diagnóstico de la competitividad de las MIPYMES en Chuquisaca. Universidad Andina Simón Bolívar.

A. Anexo

A.1. Cuestionario para Empresas Afiliadas a CAINCO Chuquisaca

Estimado/a empresario/a, el presente cuestionario forma parte de una investigación para diseñar una Propuesta de Servicios para la Identificación de Oportunidades de Negocio en CAINCO Chuquisaca. Su valiosa opinión nos permitirá crear servicios que se ajusten a las necesidades reales del sector empresarial. La información será tratada con confidencialidad y fines académicos.

Sección 1: Situación Actual de los Servicios de CAINCO

1. ¿Conoce usted los servicios que actualmente ofrece CAINCO Chuquisaca para ayudar a las empresas a identificar nuevas oportunidades de negocio (ej. ferias, ruedas de negocio, informes sectoriales)?

- a) Sí, los conozco y los he utilizado.
- b) Sí, los conozco, pero no los he utilizado.
- c) No, no los conozco.

2. En su experiencia, ¿qué tan efectivos considera que son los servicios actuales de CAINCO para la identificación de oportunidades de negocio?

- a) Muy efectivos.
- b) Algo efectivos.
- c) Poco efectivos.
- d) Nada efectivos.
- e) No he utilizado estos servicios.

3. ¿Qué tipo de apoyo considera que es más urgente que CAINCO brinde para ayudar a su empresa a identificar nuevas oportunidades? (Marque 1 opción)

- a) Información de mercados locales y regionales.
 - b) Capacitación en emprendimiento e innovación.
 - c) Conexión con potenciales inversionistas o socios.
 - d) Asesoría para el desarrollo de nuevos productos/servicios.
 - e) Inteligencia competitiva y estudios de sector.
 - f) Otros: _____
-

Sección 2: Servicios de Otras Cámaras u Organizaciones

4. ¿Conoce usted servicios o programas de otras cámaras de comercio u organizaciones empresariales del país (ej. CAINCO Santa Cruz, CEPB, etc.) que sean exitosos en la identificación de oportunidades de negocio?

- a) Sí, y considero que serían muy beneficiosos implementarlos aquí.
- b) Sí, pero no creo que sean aplicables a nuestra realidad.
- c) No, no conozco ningún servicio de ese tipo.
- d) No estoy seguro.

5. Si CAINCO Chuquisaca implementara un servicio especializado en oportunidades de negocio, ¿qué característica de otros modelos le parecería más valiosa copiar?

- a) Un sistema de alertas de negocio e inversión.
- b) Una plataforma digital de vinculación empresarial.
- c) Programas de mentoría y acompañamiento personalizado.
- d) Ferias sectoriales especializadas.
- e) Todas las anteriores.

Sección 3: Estructura y Funcionamiento del Servicio (Modelo Operativo)

6. Para un servicio de identificación de oportunidades, ¿qué estructura de atención preferiría?

- a) Una Unidad o Departamento especializado dentro de CAINCO.
- b) Un comité de expertos y empresarios.
- c) Un sistema mixto (presencial y virtual).
- d) Un convenio con una consultoría externa especializada.

7. ¿Qué función consideraría más crítica para este servicio?

- a) Generar y publicar estudios de mercado periódicos.
- b) Ofrecer asesoría personalizada a cada empresa.
- c) Gestionar alianzas comerciales con otras instituciones.
- d) Organizar eventos de networking sectoriales.

8. ¿A través de qué canal preferiría acceder y recibir la información sobre oportunidades de negocio?

- a) Plataforma web / App móvil de CAINCO.
- b) Boletines informativos por correo electrónico.
- c) Reuniones presenciales o webinars.
- d) Informes físicos o dosieres.

9. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información actualizada sobre oportunidades?

- a) Semanalmente.
- b) Quincenalmente.
- c) Mensualmente.
- d) Trimestralmente.

Sección 4: Sostenibilidad y Financiamiento del Servicio

10. Para que el servicio sea sostenible, ¿qué mecanismo de financiamiento considera más adecuado?

- a) Que sea un servicio incluido en la cuota de afiliación.
- b) Que tenga un costo adicional según el servicio utilizado (pago por servicio).
- c) Que se financie con proyectos y cooperación internacional.
- d) Un modelo mixto (parte de la cuota y un costo adicional simbólico).

11. ¿Estaría su empresa dispuesta a pagar una cuota adicional razonable por acceder a un servicio especializado y de alto valor en identificación de oportunidades?

- a) Sí, definitivamente.
- b) Sí, pero dependería del costo y los beneficios concretos.
- c) No, considero que debería estar incluido en la afiliación.
- d) No, en absoluto.

12. ¿Qué aspecto sería más importante para evaluar los resultados y la calidad de este servicio?

- a) El número de empresas que logran concretar un nuevo negocio.
- b) El nivel de satisfacción de los empresarios usuarios.
- c) La cantidad de información y alertas proporcionadas.
- d) El retorno de la inversión (ROI) para las empresas afiliadas.

13. ¿Qué mecanismo de monitoreo le generaría más confianza?

- a) Informes de gestión públicos y transparentes.
- b) Encuestas periódicas de satisfacción a los usuarios.
- c) Un comité de veeduría con representantes de las empresas afiliadas.
- d) Auditorías externas anuales.

14. Finalmente, ¿qué beneficio tangible esperaría principalmente de este nuevo servicio?

- a) Aumentar mis ventas y rentabilidad.
- b) Diversificar mis productos o servicios.
- c) Acceder a nuevos mercados (local, nacional, internacional).
- d) Fortalecer mi red de contactos comerciales.

A.2. Guía de Entrevista para el Responsable de Fomento Empresarial de CAINCO Chuquisaca

Pregunta de la Entrevista	Propósito de la Pregunta
1. Actualmente, ¿qué servicios o mecanismos específicos ofrece CAINCO para apoyar a sus afiliados en la identificación de nuevas oportunidades de negocio? ¿Podría describir el proceso y los resultados más significativos?	Esta pregunta busca obtener un diagnóstico directo de la oferta actual, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y brechas en los servicios existentes.
2. ¿Tiene conocimiento de servicios similares o buenas prácticas en otras cámaras de comercio o entidades de apoyo empresarial en Bolivia? De ser así, ¿qué aspectos cree que serían replicables o adaptables al contexto de Chuquisaca?	El propósito es recabar información sobre experiencias comparadas y lecciones aprendidas que puedan servir como referencia para el diseño del nuevo servicio.
3. Desde su perspectiva, ¿cuál debería ser la estructura operativa ideal para este nuevo servicio? Por ejemplo, ¿requeriría una unidad especializada, la incorporación de un profesional dedicado, o podría integrarse a las funciones del área de Fomento Empresarial?	La pregunta apunta a definir los requisitos organizacionales internos (estructura y roles) necesarios para que el servicio sea operativamente viable.
4. ¿Qué procesos clave y herramientas considera fundamentales para el funcionamiento eficaz de este servicio?	Esta indagación se centra en los flujos de trabajo y los recursos tecnológicos o metodológicos necesarios para ejecutar el servicio de manera sistemática.
5. Para garantizar la sostenibilidad financiera del servicio, ¿qué opciones de financiamiento ve más viables?	El objetivo es explorar modelos de negocio y fuentes de financiamiento que aseguren la permanencia del servicio en el mediano y largo plazo.
6. Finalmente, ¿qué indicadores de gestión y resultados serían los más adecuados para monitorear el desempeño y medir el impacto real de este servicio en el desarrollo de los empresarios afiliados?	Con esta pregunta se pretende definir un sistema de monitoreo y evaluación que permita demostrar el valor del servicio y realizar ajustes continuos.

A.3. Respuestas de la Entrevista al Responsable de Fomento Empresarial

Pregunta de la Entrevista	Respuesta Simulada (Perspectiva del Responsable)
1. Actualmente, ¿qué servicios o mecanismos específicos ofrece CAINCO para apoyar a sus afiliados en la identificación de nuevas oportunidades de negocio?	"Actualmente, nuestro apoyo se centra en asesoría personalizada y la organización de ruedas de negocio y ferias sectoriales. Por ejemplo, el año pasado facilitamos contactos que resultaron en 15 acuerdos comerciales para empresas locales. Sin embargo, reconocemos que es un proceso reactivo y no contamos con un sistema proactivo de inteligencia de mercado que genere alertas o reportes sistemáticos de oportunidades para nuestros afiliados."
2. ¿Tiene conocimiento de servicios similares o buenas prácticas en otras cámaras?	"Sí, hemos seguido de cerca el trabajo de la Cámara Nacional de Comercio (CNC) de La Paz y CAINCO Santa Cruz. La CNC tiene una plataforma digital de business intelligence con alertas sectoriales muy exitosa. De ellos, podemos replicar el modelo de suscripción por sectores. De Santa Cruz, su programa de mentoría para emprendimientos de base tecnológica es un referente. La clave para nosotros será adaptar estos modelos a la escala y recursos de nuestra cámara."
3. ¿Cuál debería ser la estructura operativa ideal para este nuevo servicio?	"Inicialmente, propondría la creación de una Unidad de Inteligencia Comercial bajo mi área. Esta unidad debería contar, al menos, con un Analista de Mercados dedicado. A mediano plazo, si los resultados son positivos, podría evolucionar a un Centro de Servicios Compartidos para las MIPYMES afiliadas, ofreciendo estudios de mercado más profundos a un costo compartido."
4. ¿Qué procesos clave y herramientas considera fundamentales?	"Los procesos clave serían: 1) Monitoreo continuo de licitaciones públicas, tendencias de consumo y nuevos nichos; 2) Análisis y filtrado de la información; y 3) Difusión segmentada a los afiliados relevantes. Para ello, es crucial contar con un software de vigilancia competitiva y acceso a bases de datos sectoriales. Un proceso manual, como el que tenemos ahora, no es sostenible."
5. Para la sostenibilidad financiera, ¿qué opciones de financiamiento ve más viables?	"Un modelo híbrido es la opción más realista. Podríamos ofrecer un nivel básico de servicio incluido en la cuota de afiliación (ej., un boletín mensual), y un nivel premium de pago para estudios personalizados o alertas tempranas. Además, buscaríamos cofinanciamiento con cooperación internacional para la puesta en marcha, ya que contamos con experiencia en la gestión de estos proyectos."
6. ¿Qué indicadores de gestión y resultados serían los más adecuados?	"Para el monitoreo, usaríamos indicadores de proceso como 'Número de alertas enviadas por mes' y 'Tasa de apertura de los boletines'. Para medir el impacto real, los indicadores clave serían 'Número de negocios concretados a partir de las alertas' y la 'Tasa de

	satisfacción de los usuarios del servicio'. Esto nos permitiría demostrar el valor tangible del servicio para la junta directiva y los afiliados."
--	--