

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL ÉXITO DE LAS**  
**MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRENDAS DEPORTIVAS**  
**EN LA CIUDAD DE COBIJA**

**Modalidad de Tesis de grado**

**Presentado por:** Gladys Tania Claros Montecinos

Para optar el Título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

**Tutor:** Mgr. José Darío Galindo Maholo

**Cobija - Pando – Bolivia**

**2019**

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL ÉXITO DE LAS  
MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRENDAS DEPORTIVAS EN LA  
CIUDAD DE COBIJA

## **Dedicatoria**

A Dios por hacer realidad mis sueños.

A mi hijo José Gabriel por ser el motivo e  
inspiración para seguir adelante día a día.

A mis padres por su apoyo incondicional.

Al hombre que me inspiró a ser mejor  
persona y darme fortaleza cada día,  
Gregor Enmanuel.

### **Agradecimientos**

A los empresarios de los negocios de prendas deportivas de la ciudad de Cobija que me proporcionaron la información necesaria.

A mi Docente Tutor, Mgr. José Darío Galindo Maholo por su apoyo y orientación para la conclusión de mi trabajo de investigación.

## **Resumen ejecutivo**

El éxito de las empresas sin duda alguna influye en el desarrollo económico de la región, es por ello que la investigación se desarrolla con el fin de identificar los factores que influyen en el éxito de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas, asimismo, proponer acciones y estrategias para el fortalecimiento del sector.

En esta investigación se pudo identificar que el 100% de las microempresas de comercialización de prendas deportivas son familiares, siendo los principales factores de éxito identificados en la investigación de mercado: factores sociales, tecnológicos, poder de negociación con los clientes, amenaza de sustitutos, poder de negociación con los proveedores, atención de calidad, diversificación de productos, selección de personal, merchandising y ubicación estratégica. Asimismo, la aplicación de análisis PESTEL, PORTER, matriz BCG y FODA, ayudaron a identificar algunos atributos para proponer algunas estrategias que contribuyan al crecimiento de las microempresas en la región. Lo más importante, se pudo comprobar la hipótesis de que la planificación estratégica influye en el éxito de las microempresas.

*Palabras claves:* microempresa, éxito, prendas deportivas

## **Abstract**

The success of the companies undoubtedly influences the economic development of the region, which is why the research is carried out in order to identify the factors that influence the success of the microenterprises that sell sportswear, also propose actions and strategies for strengthening the sector.

In this investigation, it was possible to identify that 100% of the microenterprises of sportswear commercialization are familiar, being the main success factors identified in the market research: customer service, product diversification, personnel selection, Merchandising and Location strategic Likewise, the application of PESTEL, PORTER, BCG and SWOT matrix analysis helped identify some attributes to propose some strategies that contribute to the growth of microenterprises in the region. Most importantly, it was possible to verify the hypothesis that strategic planning influences the success of microenterprises.

*Keywords:* microenterprise, success, sportswear

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>3</b>
<b>Aspectos generales</b>	<b>3</b>
1.1. Contexto referencial	3
1.2. Problema científico	4
1.2.1. <i>Situación de la problemática</i>	5
1.2.2. <i>Pregunta de investigación</i>	5
1.3. Justificación	5
1.4. Objetivo del estudio	6
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	6
1.5. Alcance de la investigación	6
1.6. Hipótesis	6
1.7. Variables	7
1.7.1. <i>Operacionalización de variables</i>	8
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>11</b>
<b>Desarrollo estructural del marco teórico de la tesis</b>	<b>11</b>
2.1. Referenciales conceptuales	11
2.1.1. <i>Empresa</i>	11
2.1.2. <i>Microempresa</i>	11
2.1.3. <i>Éxito empresarial</i>	11
2.1.4. <i>Prenda deportiva</i>	11
2.1.5. <i>Investigación de mercado</i>	12
2.1.6. <i>Marketing</i>	12
2.1.7. <i>Segmento de mercado</i>	12
2.1.8. <i>Mercado objetivo</i>	12
2.1.9. <i>Posicionamiento</i>	12
2.1.10. <i>Comercialización</i>	12
2.1.11. <i>Estrategia</i>	13

2.2. Marco teórico	13
2.2.1. <i>Microempresas</i>	13
2.2.2. <i>Apoyo institucional para las microempresas</i>	14
2.2.3. <i>Factores de éxito</i>	15
2.2.4. <i>Análisis PESTEL</i>	16
2.2.4.1. Factores políticos	16
2.2.4.2. Factores económicos	17
2.2.4.3. Factores sociales	17
2.2.4.4. Factores tecnológicos	18
2.2.4.5. Factores Legales	18
2.2.4.6. Factores Medio Ambientales	18
2.2.5. <i>Análisis de las fuerzas de PORTER</i>	19
2.2.5.1. Amenaza de nuevos competidores	19
2.2.5.2. Poder de Negociación de los Clientes	19
2.2.5.3. Poder de Negociación de los Proveedores	20
2.2.5.4. Poder de negociación con los compradores	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2.5.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	21
2.2.6. <i>Matriz BCG</i>	21
2.2.7. <i>Análisis FODA</i>	23
2.3. Marco Referencial	24
2.4. Investigaciones previas del objeto de estudio	25
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>26</b>
<b>Diseño metodológico de la investigación</b>	<b>26</b>
3.1. Paradigma de la investigación	26
3.2. Enfoque de la investigación	26
3.2.1. <i>Cuantitativo</i>	26
3.3. Tipo de investigación	26
3.3.1. <i>Exploratorio</i>	26
3.4. Línea de investigación	26
3.5. Universo o población de estudio	26
3.6. Tamaño de la muestra	27
3.6.1. <i>Tipo de muestreo</i>	27
3.7. Técnicas	27

3.7.1.	<i>Entrevistas</i>	27
3.7.2.	<i>Observación</i>	27
3.7.2.1.	Instrumentos de relevamiento de información	28
3.8.	Fuentes de investigación	28
3.8.1.	<i>Fuente de Información Primaria</i>	28
3.8.2.	<i>Fuente de Información Secundaria</i>	28
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>29</b>
<b>Investigación de mercado</b>		<b>29</b>
4.1.	Análisis e interpretación de datos	29
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>49</b>
<b>Fundamentación teórica de la investigación</b>		<b>49</b>
5.1.	Análisis situacional de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas	49
5.1.1.	<i>Análisis PESTEL</i>	49
5.1.2.	<i>Análisis PORTER</i>	52
5.1.3.	<i>Matriz BCG</i>	55
5.1.4.	<i>Análisis F.O.D.A.</i>	57
5.1.5.	<i>Factores condicionantes del éxito</i>	60
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>63</b>
<b>Comprobación de hipótesis</b>		<b>63</b>
6.1.	Prueba de hipótesis	63
6.2.	Variables	63
6.3.	Tabla de contingencia	64
6.4.	Prueba de Chi – cuadrado	65
<b>CAPÍTULO VII</b>		<b>67</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>		<b>67</b>
7.1.	Conclusiones	67
7.2.	Recomendaciones	68
<b>Bibliografía</b>		<b>71</b>
<b>Anexos</b>		<b>73</b>

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	8
Tabla 2 Población de microempresas que comercializan prendas deportivas	27
Tabla 3 Análisis PESTEL de las microempresas de comercialización de prendas deportivas	49
Tabla 4 Análisis de las Fuerzas de PORTER	52
Tabla 5 Matriz FODA de las Microempresas Comercializadoras de prendas deportivas	58
Tabla 6 Tabla de contingencia	64
Tabla 7 Problemas que atravesó o atraviesa la empresa	65
Tabla 8 Prueba de Chi – cuadrado	65

## Índice de figuras

Figura 1. Matriz FODA.	23
Figura 2. Datos de la empresa	29
Figura 3. Edad de los empresarios	30
Figura 4. Género de los empresarios	31
Figura 5. Nivel de formación de los empresarios	32
Figura 6. Forma de adquisición del negocio	33
Figura 7. Idea del negocio	34
Figura 8. Años de funcionamiento de la empresa	35
Figura 9. Inicio de actividades	36
Figura 10. Número de trabajadores	37
Figura 11. Prendas deportivas que se comercializan	37
Figura 12. Preferencia de prendas deportivas	38
Figura 13. Marcas deportivas de preferencia	38
Figura 14. Precio de los productos	39
Figura 15. Clientes de las empresas	40
Figura 16. Secretos para tener éxito en un negocio de este tipo	41
Figura 17. Competencia de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas	42
Figura 18. Medios de difusión más utilizados	43
Figura 19. Problemas por las que atraviesa o atravesó la empresa	44
Figura 20. Conocimiento sobre las instituciones que apoyan al sector micro y pequeñas empresas	45
Figura 21. Problemas para financiamiento bancario	45
Figura 22. Necesidad de financiamiento	46
Figura 23. Ingresos por ventas	47
Figura 24. Proyecciones de las microempresas	47
Figura 25. Resumen de Impacto de los Factores del macroentorno en las Microempresas	52
Figura 26. Impacto de las 5 fuerzas de Porter en la Microempresas	54
Figura 27. Matriz BCG	56
Figura 28. Tabla de distribución de Chi – Cuadrado	66

## **Introducción**

El crecimiento de las microempresas, es un factor fundamental para el desarrollo de una región o país, sin embargo, es el sector que enfrenta mayores desafíos, cuando tratan de superar las fuerzas de desigualdad ante las grandes empresas que compiten en el mercado local, nacional e internacional. Las microempresas han sido emprendidas por quienes han decidido implementar sus fuentes de trabajo por la situación de desempleo, complementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida.

Para la mayoría de los empresarios la apertura de su negocio es la realización de un sueño. Sin embargo, su éxito es el fruto de una administración razonable que el empresario tendrá que desarrollar de alguna u otra manera. Todos quieren tener éxito y ponen sus herramientas para alcanzar objetivos, pero cada día se registran negocios que fracasan a pesar de toda la voluntad y esfuerzo que realizan.

El presente trabajo de investigación, se refiere al tema de factores que inciden en el éxito de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas en la ciudad de Cobija, esta investigación se realizó con el interés de conocer las estrategias, diseño organizativo, el entorno y otros aspectos que influyen para que las microempresas que comercializan prendas deportivas permanezcan y tengan éxito en el mercado y de esta forma aportar información sobre aquellos factores con mayor influencia para el éxito empresarial.

Esta investigación está estructurada en seis capítulos, siendo los mismos los siguientes:

En el capítulo I, tenemos la descripción y análisis de contexto referencial, problemas de investigación, objetivos y la hipótesis.

En el capítulo II, se contempla el marco conceptual y antecedentes o investigaciones relacionados.

En el capítulo III, el diseño metodológico de la investigación, con la definición de paradigma, enfoque, tipos de investigación; así como el universo, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información.

En el capítulo IV, se contempla los resultados de investigación de mercado, es decir análisis, tabulación e interpretación de información.

En el capítulo V, la fundamentación teórica de la investigación, en la que se contempla el análisis de PESTEL, análisis PORTER, matriz BCG y análisis FODA de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas.

Finalmente, en el capítulo VI, la comprobación de hipótesis, conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### Aspectos generales

#### 1.1. Contexto referencial

El Banco Mundial reconoce que las PYMES desempeñan un papel cada vez más importante al abordar urgentes desafíos del desarrollo, especialmente aquellos relacionados con la sostenibilidad y la prestación de servicios. De la misma forma, de acuerdo a estudios realizados la Organización de Naciones Unidas (ONU), asegura, que las microempresas generan entre el 60% y el 70% de empleo en todo el mundo, y son responsables del 50% del Producto Interno Bruto a nivel mundial, siendo responsables de una generación de empleo e ingresos importantes en todo el mundo y son un factor clave en la reducción de la pobreza y fomento del desarrollo. Son las encargadas de emplear a “una gran proporción de trabajadores pertenecientes a los sectores más vulnerables de la sociedad”.

Asimismo, la ONU indica que las micro y pequeñas empresas atraviesan por una serie de dificultades, entre ellas; acceso a la financiación y la mayoría pertenecen al sector informal.

De acuerdo, a El Diario de Negocios (2011), las MIPYMES generan el 90% de empleos en América Latina, un buen indicador para que los Gobiernos muestren mayor interés por este motor de generación de empleo y crecimiento económico.

Por otro lado, según datos del Sistema Integrado de Información Productiva (SIIP) del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (2014) en la estructura empresarial predominan las micro y pequeñas empresas. Considerando solo las microempresas en el país, los datos hacen referencia a un total de 649.806 unidades económicas, que representan el 90.1 por ciento del total en Bolivia. En relación al rubro, en Bolivia, la actividad económica de mayor presencia para las microempresas es la venta al por mayor y menor con una participación de 39.3 por ciento del total de microempresas del país. Le sigue en relevancia la industria manufacturera con el 16.3 por ciento, donde se destacan los microemprendimientos que se dedican a la fabricación de prendas de vestir y a la elaboración de productos alimenticios y bebidas.

De acuerdo a la entrevista, realizada al Presidente de la Federación de Empresarios de Cochabamba por Periódico Opinión, el mismo menciona que las dificultades que tienen las micro y pequeñas empresas en el país, son la falta de políticas orientadas a promocionar la

producción nacional, desde la compra, que debería estar determinada como política de Estado, para que cualquier ente gubernamental o empresa con participación del Estado, se encuentre obligada a dar prioridad a la compra de productos bolivianos, hasta un control eficiente y coordinado para combatir el contrabando que se constituye en un flagelo para la industria del país (Periódico Opinión,2017)

UDAPE y SAT (2012), indican que las unidades económicas del departamento de Pando se componen de: (i) empresas de escala relativamente grande, generalmente dedicadas a la explotación forestal, con importantes articulaciones a los mercados externos pero que funcionan en condiciones precarias, con formas de relacionamiento laboral rígidas, y (ii) unidades económicas de pequeña escala (PyME), que son las que contribuyen en mayor medida a la generación de empleo y a la producción industrial.

## **1.2. Problema científico**

Las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas por su acrónimo MIPYMES, son particularmente importantes para las economías nacionales por sus aportes a la producción y distribución de bienes y servicios.

De acuerdo a CEPAL (2018), en América Latina las condiciones en que las MIPYMES se desarrollan no son exclusivas favorables. El éxito para este conjunto de empresas es un largo camino que no todas llegan a recorrer, pues son muchas las que cierran al poco tiempo de haber iniciado sus operaciones. De acuerdo al estudio realizado por esta institución los principales obstáculos son: acceso a financiamiento, falta de recursos humanos especializados y acceso a tecnología.

En la ciudad de Cobija, como en el resto del país las micro y pequeñas empresas del sector comercial son los principales generadores de empleos, sin embargo, la información existente no permite determinar el por qué tienen éxito o fracasan estas empresas.

De manera similar sucede con las micro y pequeñas empresas de comercialización de prendas deportivas, que también atraviesan por una serie de dificultades, las mismas están relacionadas a acceso limitado de financiamiento bancario, desconocimiento de estrategias de marketing, falta de capacidad ante la competencia, cambio de la moneda brasilera, falta de planificación estratégica, capital de trabajo insuficiente y escaso uso de las TICs. Estas dificultades identificadas repercuten para que las micro y pequeñas microempresas tengan una limitada

capacidad instalada, falta de objetivos empresariales de crecimiento, limitada diversificación de productos, precios altos de prendas deportivas y falta identificación de segmentos que sean rentables.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario a través de un estudio conocer los factores que inciden en el éxito de los micros y pequeñas empresas de comercialización de prendas deportivas en el Municipio de Cobija.

### **1.2.1. Situación de la problemática**

Desconocimiento de los factores que influyen en el éxito de las microempresas en la ciudad de Cobija.

### **1.2.2. Pregunta de investigación**

¿Qué factores inciden en el éxito de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas en la ciudad de Cobija (durante el primer semestre de la gestión 2019)?

### **1.3. Justificación**

La realidad económica en muchos países en vías de desarrollo como el nuestro, que atraviesa por tremendas desigualdades que incide significativamente en la calidad de vida del boliviano y esto se ha venido acentuado más por la inestabilidad política que actualmente se afronta y que ha generado inseguridad económica en los ámbitos de la agroindustria, agropecuarios y de textiles principalmente, incidiendo y ampliando significativamente la brecha del desempleo, en el cierre de empresas, aunado al poco interés en la inversión interna y externa como consecuencia del riesgo e incertidumbre generando un escenario poco confiable, en donde la economía informal se ha incrementado y está dando paso a que muchos pequeños empresarios emprendedores generen su propio autoempleo, formen sus microempresas que les permite afrontar su auto sustento en esta cruda realidad que vivimos actualmente.

En la ciudad de Cobija, capital del departamento de Pando, existen muchos micro y pequeños emprendimientos de comercialización de prendas de vestir, es así que el propósito de la presente investigación fue identificar cuáles han sido los factores determinantes que han incidido en el éxito de los mismos, centrándose en el rubro de ropa deportiva.

Las micro y pequeñas empresas juegan un rol muy importante en el desarrollo económico, sin embargo, aparentemente, las mismas no tienden a crecer a través del tiempo, es decir se gestan

como pequeños negocios y empiezan su etapa de introducción, pero no tienen un crecimiento, permanecen inmutables durante los años, lo que les afecta cuando ingresa al mercado competidores más fuertes, con diversidad de productos y/o servicios.

La investigación nos permitió entender por qué surgen las micro y pequeñas empresas de comercialización de prendas deportivas, los factores de mayor incidencia en su éxito y explorar el mercado de prendas deportivas en la ciudad de Cobija, y de esta forma plantear y/o proponer políticas y estrategias de marketing que permitirán el desarrollo y éxito de las mismas.

#### **1.4. Objetivo del estudio**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar los factores que inciden en el éxito de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas en la ciudad de Cobija, en el primer semestre de la gestión 2019.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un diagnóstico de microempresas comercializadoras de prendas deportivas.
- Identificar los factores de competitividad de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas en la ciudad de Cobija.
- Conocer los factores de éxito de las microempresas de comercialización de prendas deportivas a partir de una investigación de mercado.
- Análisis y comprobación de hipótesis
- Aportar con información teórica y recomendaciones para fortalecimiento de microempresas comercializadoras de prendas deportivas.

#### **1.5. Alcance de la investigación**

La presente investigación permitió contar con información sistematizada sobre los factores que influyen en el éxito de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas en la ciudad de Cobija, así como información sobre el mercado de prendas deportivas y proponer estrategias de marketing para nuevos emprendimientos en este rubro. La línea de investigación en la cual se fundamenta es la Gestión Estratégica Privada y Desarrollo Empresarial.

#### **1.6. Hipótesis**

La Planificación Estratégica tendrá influencia en el éxito de las microempresas.

## **1.7. Variables**

### **Variable independiente:**

Planificación Estratégica (entorno de competitividad, administrativos, financieros y estrategias comerciales).

### **Variable dependiente:**

Éxito de microempresas

### 1.7.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

Objetivo específico	Hipótesis	Variables	Definiciones conceptuales	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Desarrollar un diagnóstico de microempresas comercializadoras de prendas de deportivas	Los factores de mayor influencia en el crecimiento y éxito de las micro y pequeñas empresas son los factores administrativos, financieros y comerciales	Planificación Estratégica	Es un mapa para ayudar a que la organización descubra como llegar hasta donde necesita. El proceso incluye el análisis de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también, la planificación de las operaciones futuras de una forma prioritaria y realista.	Objetivos organizacionales	Misión Visión Objetivos	Entrevista Encuesta
				Análisis de Fortalezas y Limitaciones	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Entrevista
Identificar los factores de competitividad de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas en la ciudad de Cobija.			Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados	Análisis de entorno	Competencia principal Productos ofertados por la competencia Principales proveedores Clientes reales Clientes potenciales Marcas de preferencia Disponibilidad de productos sustitutos Precio de los sustitutos Ventaja competitiva Calidad de los productos Precio Publicidad Diversificación	Entrevista Encuesta
				Formulación de estrategias de marketing		Entrevista
Conocer los factores de crecimiento de las microempresas de comercialización de prendas deportivas a partir de una investigación de mercado.		Factores administrativos	Se refiere a la aplicación del proceso administrativo en una empresa o negocio	Planificación	Objetivos Metas Estrategias Políticas	Entrevista
				Organización	Estructura	Entrevista

Objetivo específico	Hipótesis	Variables	Definiciones conceptuales	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
			decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.	Dirección	Liderazgo Motivación	Entrevista
		Factores Financieros		Control	Eficiencia Eficacia Productividad	Entrevista
				Acceso a financiamiento	Entidades que apoyan a emprendimientos Fuentes de financiamiento Presentación de plan de negocios	Entrevista
				Participación en el mercado	Posicionamiento en el mercado Segmento de mercado	Entrevista
				Contabilidad y finanzas	Registros contables Costos totales Estados financieros	Entrevista
		Estrategias comerciales (Mercadotecnia)	Para Philip Kotler y Gary Armstrong, la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia"	Estrategia de producto	Tipo de producto Innovación del producto Calidad del producto Marca	Entrevista Encuesta
				Estrategia de precio	Estrategia de fijación de precio Precio	Entrevista Encuesta
				Estrategia de distribución	Canales de venta	Entrevista Encuesta
				Estrategia de promoción	Objetivo de publicidad Estrategia de promoción	Entrevista Encuesta
Aportar con información teórica y recomendaciones para fortalecimiento de microempresas y comercializadoras de prendas deportivas.	Los factores de mayor influencia en el crecimiento y éxito de las micro y pequeñas empresas son los factores administrativos,	Éxito de microempresas	El éxito empresarial es cuando el empresario ha logrado cumplir con los propósitos del negocio, siendo los indicadores de rentabilidad y utilidades los puntos de comparación con otras empresas.	Utilidades	Ventas Flujo de efectivo y utilidades	Entrevista
Proponer estrategias de posicionamiento de marketing para nuevas microempresas en el rubro				Rentabilidad	Estructura de costos Indicadores de rentabilidad Índices Ratios o razones de rentabilidad	Entrevista

---

Objetivo específico	Hipótesis	Variables	Definiciones conceptuales	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
textil tomando en cuenta el tamaño y estructura de las mismas.	financieros comerciales	y		Posicionamiento en el mercado	Estrategias de posicionamiento Matriz de posicionamiento	Entrevista

---

## CAPÍTULO II

### Desarrollo estructural del marco teórico de la tesis

#### 2.1. Referencias conceptuales

##### 2.1.1. Empresa

Es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. También se entiende, como una organización formada por distintos elementos humanos, técnicos, materiales y tiene como objetivo conseguir algún beneficio económico.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se concibe a la Empresa como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (Real Academia Española, 2019).

##### 2.1.2. Microempresa

En el caso de Bolivia el criterio utilizado para clasificar a las Empresas es el número de trabajadores, aunque existen instituciones que utilizan otros criterios, como el capital de operaciones o el tiempo que tiene en actividad la empresa.

De acuerdo a la Ley N°947, las micro y pequeñas empresas son: 1. Unidades Productivas de Subsistencia. Aquellas cuyos ingresos generados en la actividad económica no le permiten remunerar la fuerza de trabajo empleada en el mismo. 2. Unidades Productivas de Reproducción Simple. Aquellas que los ingresos generados por la unidad económica permiten solventar los costos, remunerar la fuerza de trabajo empleada incluyendo el trabajo del titular. 3. Unidades Productivas de Reproducción Ampliada. Aquellas que pueden generar excedentes tales que les permiten obtener utilidades y acumular capital.

##### 2.1.3. Éxito empresarial

El éxito empresarial implica referirse a los siguientes tres elementos claves: ingresos económicos suficientes; el negocio funciona de una forma relativamente autónoma; y el negocio es útil y aporta cosas positivas a la sociedad.

##### 2.1.4. Prenda deportiva

La ropa de deporte o prenda deportiva, es ropa específicamente creada para la práctica de deporte, tanto por los materiales y tecnologías empleadas como por el diseño, proporcionando al deportista, comodidad, seguridad y un mayor rendimiento. Además, la ropa de deporte, es actualmente un producto de gran consumo y su uso va más allá de la práctica deportiva,

habiéndose incorporado plenamente al mercado de la moda para uso casual o informal, alcanzado en ciertos casos el estatus de icono cultural (Arévalo, 2012).

#### **2.1.5. Investigación de mercado**

Es el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa (Kotler, 2012).

#### **2.1.6. Marketing**

Según Kotler, marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable. Asimismo, de acuerdo a la American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo (Kotler, 2012).

#### **2.1.7. Segmento de mercado**

Según Kotler, el segmento de mercado, consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado, y en decidir a cuáles se dirigirá (Kotler, 2012).

#### **2.1.8. Mercado objetivo**

Según Kotler, está compuesto por una amplia gama de consumidores que muestran variaciones a lo largo de una serie de dimensiones clave (Kotler, 2012).

#### **2.1.9. Posicionamiento**

Kotler, lo define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta, identificando la marca, los beneficios, los puntos de diferencia y los puntos de paridad del producto o línea de productos (Kotler, 2012).

#### **2.1.10. Comercialización**

Según Kotler, se entiende por comercialización como un conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean (Kotler, 2012).

### **2.1.11. Estrategia**

Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) definen a la estrategia como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Microempresas**

Para realizar esta investigación se tomaron en cuenta varias fuentes teóricas, partiendo desde lo general, para llegar a lo particular, que para nuestro caso de estudio serán los factores de éxito en las microempresas comercializadores de prendas deportivas en el Municipio de Cobija; es importante iniciar con una aproximación a los conceptos claves de esta investigación primero se debe tener claro lo que significa ser una microempresa, para Bolivia según la Ley N° 947 de 2017, artículo 4: las Micro y Pequeñas Empresas, se caracterizan por: a) Sustentarse en el uso intensivo de la fuerza de trabajo personal y familiar del titular. Accesoriamente y en función de la demanda, incorporan eventualmente fuerza de trabajo asalariada. b) Combinar la actividad económica basada en el conocimiento y experiencia práctica del titular de la unidad productiva y su capacidad de gestión. c) Baja aplicación de máquinas y herramientas de trabajo, con limitado acceso a mercados y al financiamiento. d) Producen principalmente para el mercado interno, predominantemente bienes salario o servicios a sus pares micros y pequeños productores y/o a la comunidad donde actúan. e) Dedicarse a la actividad de transformación, comercialización de sus productos manufacturados y/o servicios (Ley de Micro y Pequeñas Empresas, 2017).

La microempresa es la firma empresarial más pequeña y se presenta dentro de una amplia gama de formas, desde negocios de subsistencia hasta empresas que emplean métodos de producción relativamente sofisticados, con un rápido crecimiento y que están directamente vinculadas con empresas más grandes en la economía formal, dentro de las características típicas de estas en América latina y el Caribe, mencionan las siguientes: 1. Están dirigidas por un propietario – administrador que en un 30 a 60 por ciento de los casos es mujer. 2. Tienen diez empleados o menos. 3. Dependen considerablemente del trabajo familiar. 4. Tienden a mezclar las finanzas del hogar y de la empresa. 5. Tienen acceso limitado al sector financiero formal y a los servicios de asistencia a las empresas. 6. Sus dueños tienen poca formación gerencial y técnica. 7. Tienen activos fijos hasta US \$20.000 (OCDE/CAF/CEPAL, 2018).

En el Municipio de Cobija se distinguen los tres sectores de la economía, el primario, secundario y terciario, cada uno con actividades distintas, en el primario se destacan actividades como agricultura, ganadería, caza y silvicultura, en el secundario se resalta la construcción, industrias manufactureras, suministro de gas, electricidad y agua; finalmente en el sector terciario quien convoca el mayor porcentaje del tejido empresarial del Municipio de Cobija, se enmarcan las actividades de comercio, inmobiliarias, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones, servicios comunitarios, sociales, personales, intermediación financiera y de salud.

### **2.2.2. Apoyo institucional para las microempresas**

En el país existen diversas instituciones públicas, privadas o de economía mixta, así como leyes y normas que incentivan la creación de microempresas y apoyan el desarrollo y crecimiento de estas, dentro de las instituciones se encuentran las siguientes:

- **CIDRE IFD:** Institución Financiera de Desarrollo, que tiene como principales líneas de negocios, os referido a Créditos para microempresa. En la institución sostiene que es necesaria la provisión de capital para promover el desarrollo económico como estrategia para la reducción de la pobreza en el país. Esto posibilita el auto empleo, y ayuda a las familias a emerger del círculo vicioso de la pobreza. El crédito para las microempresas es un instrumento idóneo para mejorar las condiciones de vida de las familias de escasos recursos y contribuir a su integración social. Para CIDRE IFD, la promoción de los microcréditos es importante porque permite a muchas personas emprender actividades económicas, mejorando consiguientemente sus ingresos y, sobre todo, obteniendo el beneficio simbólico de la autovaloración a través de una inserción activa en su medio social (CIDRE IFD, 2019).
- **FONDECO:** Fondo de Desarrollo Comunal, en Bolivia, creada para realizar actividades orientadas a promover el desarrollo socioeconómico de la población campesina y sectores populares de Bolivia, otorgando créditos servicios financieros en condiciones accesibles para fomentar emprendimientos, contribuyendo así a su calidad de vida y progreso (Fondecó IFD, 2019).

- IDEPRO: orienta su estrategia institucional y sus estrategias de negocios, hacia la especialización de sus servicios en los sectores que conforman la base de la economía pequeña escala del país, tiene como misión “Mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores, micro, pequeñas y medianas empresas del ámbito rural y urbano, con servicios financieros especializados” (Idepro IFD, 2019).
- FUNDACIÓN PRO MUJER IFD: ofrece créditos especiales para mujeres emprendedoras, donde ellas pueden acceder a un crédito para empezar o ampliar un negocio sin contar con bienes que sirvan de garantía, a través de una banca comunal o crédito individual (Pro Mujer, 2019).
- CONAMYPE: Confederación Nacional de Micro y Pequeña Empresa, a través de creación de fondos para financiar a este sector con préstamos, capital semilla y de operaciones. (CONAMYPE, 2019).

A nivel regional las instituciones que brindan apoyo financiero a las diferentes microempresas, son IDEPRO IFD Y FUNDACIÓN PRO MUJER IFD.

### **2.2.3. Factores de éxito**

Otro concepto importante en esta investigación, es el concepto de Factores de Éxito como la unión de dos conceptos: Factores Clave de Éxito y Factores Generadores del Éxito; el primero indica que son todas aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra y el segundo concepto es todos aquellos recursos y competencias tangibles e intangibles que deben estar a disposición de la empresa para poder crear una plataforma financiera, técnica y administrativa para diseñar, producir y mercadear un producto o servicio que cree ventaja competitiva sostenible para la empresa” estos dos conceptos significarían entonces que para que una empresa sea exitosa, su producto o servicio debe poseer unas características que lo hagan ser distinto a los demás, que lo hagan merecedor de ser seleccionado por los clientes, así mismo, la empresa para poder tener un producto competitivo, esta debe estar soportada técnica, financiera y administrativamente para el diseño, producción y mercadeo del producto.

Por otro lado Blázquez, Dorta, & Verona (2006), dentro de la investigación que realizaron sobre los “factores de crecimiento empresarial”, hacen especial referencia a las pequeñas y medianas empresas, mencionando la trascendencia de analizar los diferentes factores internos y externos

que podrían generar el éxito de las mismas, es por ello que analizan dentro de los factores internos aquellos que desde este ámbito pueden generar potencialidades que promueven el crecimiento, aquellos factores, que ayudan a explicar el porqué de las ventajas y el posicionamiento que determinadas empresas alcanzan con el tiempo, dentro de las cuales se encuentran, la edad y el tamaño de la empresa y la motivación del directivo.

Asimismo, en cuanto a los factores externos, se centran en los más relevantes y que podrían influir de manera importante en la actuación de los directivos, quienes a través de sus decisiones buscarían controlar dichos factores o minimizar el impacto que tendrían en determinadas circunstancias dentro del sector que se encuentran, por lo tanto los agrupan en factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores y los factores externos del nivel superior o macro entorno, refiriéndose a la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental.

Es así, teniendo en cuenta los diferentes autores que identifican en el comportamiento empresarial diferentes factores que permiten o llevan a las empresas a tener éxito dentro de su actividad económica, estos se convierten en un fundamento para contemplarlos en la investigación y así poder identificar para el caso de las microempresas comercializadores de prendas deportivas en la ciudad de Cobija, cuáles de estos factores de éxito expuestos por los autores inciden en el éxito de estas aplicando herramientas de análisis estratégico, como son análisis PESTEL, análisis PORTER, análisis BCG y análisis FODA.

#### **2.2.4. Análisis PESTEL**

Según Ruiz, todas las organizaciones deben identificar los factores externos que podrían tener un impacto en sus operaciones, pero que la organización no tiene ningún control sobre ellos (Ruiz, 2012).

El análisis PESTEL se utiliza para analizar las cuestiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales.

##### **2.2.4.1. Factores políticos**

Permite analizar los posibles cambios de políticas en cualquier gobierno, ya que los cambios en las prioridades del gobierno, que a su vez puede dar lugar a nuevas iniciativas, introduciendo así cambios a las regulaciones o impuestos comerciales. Estos cambios pueden ser en:

- Legislación laboral
- Leyes de protección al consumidor
- Regulaciones ambientales
- Regulaciones fiscales.
- Restricciones al comercio o reformas
- Nuevos requerimientos en salud y seguridad.

#### **2.2.4.2. Factores económicos**

Los temas respecto a este tipo de factores son: la evaluación de los posibles cambios en la tasa de inflación de la economía, los impuestos, las tasas de interés, tasas de cambio, regulaciones comerciales y los impuestos especiales.

Las organizaciones buscan crear estrategias que se puedan modificar para poder adaptarse a los cambios en la situación económica y en particular los aspectos financieros de la situación macroeconómica.

Esto incluye cosas tales como el impacto de la globalización, los temas fiscales y las implicancias potenciales de rentabilidad, así como aranceles comerciales o embargo. Una economía con inflación creciente tendría un efecto adverso en su fijación de precios y el poder de compra de sus clientes, la tasa de crecimiento o la confianza en el mercado también podrían tener factores significativos para la organización.

#### **2.2.4.3. Factores sociales**

Los factores sociales que deben tenerse en cuenta son los que tienen un impacto en el mercado.

Estos son:

- Distribución de edad
- Tasa de crecimiento de la población
- Niveles de empleo
- Estadística de ingresos
- Tendencias educativas y profesionales
- Creencias religiosas
- Situaciones culturales y sociales

También se debe considerar las actitudes hacia cosas como la salud, la carrera y los temas ambientales.

#### **2.2.4.4. Factores tecnológicos**

El ritmo de cambio en la tecnología es cada vez más rápido, y con frecuencia cambios que afectan al mercado desde fuentes inesperadas.

Estas actividades incluyen:

- Automatización
- Mejora de la calidad de las piezas y producto final.
- Incentivos
- Ahorro de costos
- Uso de contratación externa para controlar los costos y ofrecer mayor flexibilidad

#### **2.2.4.5. Factores Legales**

La lista de factores legales que deben ser considerados incluyen la legislación actual y sus cambios inminentes que puedan afectar la industria en áreas como el empleo, la competencia, la salud y la seguridad, también se debe considerar e investigar la legislación de los principales países socios comerciales.

El análisis debe considerar el impacto de las leyes nacionales, así como las originadas en otros países que podrían tener implicaciones, por ejemplo: los reglamentos de contabilidad global, el cumplimiento de la seguridad, etc. Este análisis debe incluir aquellas leyes que afectan a las relaciones de trabajo con las organizaciones que forman parte de las operaciones en general.

#### **2.2.4.6. Factores Medio Ambientales**

Al igual que los otros factores de análisis PESTEL se deben considerar como los posibles cambios en los patrones climáticos y los ciclos climáticos podrían tener implicancias para la organización. Estos aspectos ecológicos y ambientales pueden tener consecuencias que se reflejen tanto en los económicos como a nivel social.

Esta herramienta permitió analizar los factores externos que tienen influencia en la empresa, ya sea en las ventas, personal, deudas impositivas, entre otras.

### **2.2.5. Análisis de las fuerzas de PORTER**

La metodología de las 5 fuerzas de (Porter, 2009) corresponde a una herramienta de planificación estratégica que permite el análisis de la industria al definir fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector. Dichas fuerzas son las siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes o compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos.
- Lucha entre los competidores en el mercado actual.

#### ***2.2.5.1. Amenaza de nuevos competidores***

Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades, sobre todo, el objetivo de conseguir una cierta cuota del mercado.

La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar las siguientes:

- Economías de escala
- La diferenciación del producto o servicio
- La necesidad de capital
- Acceso a canales de distribución
- Las desventajas de costo independientes del tamaño

La capacidad de reacción de los competidores ya existentes influye también en la decisión de entrar o no entrar en el mercado por parte del nuevo agente.

#### ***2.2.5.2. Poder de Negociación de los Clientes***

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores y el detrimento de los beneficios globales del sector. La potencialidad de un grupo de compradores depende de las siguientes circunstancias:

- El grupo está muy concentrado o hace compras en grandes volúmenes

- El grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados.
- Los beneficios del grupo son bajos, lo que supone un gran estímulo para reducir costos de compra.
- El producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores.

Una decisión estratégica vital consiste en elegir a los proveedores que se compra o a los clientes a que se vende. Una empresa puede mejorar su posición estratégica si encuentra clientes que tengan muy poca capacidad para influir adversamente sobre ella.

#### ***2.2.5.3. Poder de Negociación de los Proveedores***

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. La potencialidad de un grupo de proveedores se puede aquilatar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- El producto que suministran es único o está diferenciado.
- No tiene necesidad de competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Existe el riesgo de que los proveedores entren en un sector.

#### ***2.2.5.4. Rivalidad entre competidores***

Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas

### **2.2.5.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

El término de "Competitividad" día con día se ha vuelto una palabra muy utilizada actualmente por las empresas y más globalmente por los países, los cuales miden por medio de índices la posición competitiva de sus naciones con en el fin de establecer un ranking con el cual se marcan diferencias entre economías de acuerdo a los sectores de la industria y a los tamaños de las empresas.

Como todo en el mundo empresarial, la competitividad no surge espontáneamente al modificarse ciertos aspectos de una empresa, ni es creada de forma inmediata, es más bien el producto de una guía de interacción compleja y dinámica entre la empresa, sus consumidores, y de forma indirecta con su misma competencia.

Actividades tales como la diferenciación del producto, el tiempo de respuesta, la segmentación de mercados, la fidelidad a las marcas y la compatibilidad tecnológica, constituyen en la actualidad el núcleo de las estrategias.

### **2.2.6. Matriz BCG**

La matriz Boston Consulting Group (BCG) fue introducida en el año 1968 por la organización con el mismo nombre, para asesorar el manejo del portafolio de una organización en base a sus flujos de caja y crecimiento, categorizando los productos dentro del portafolio de una compañía clasificándolos como estrellas, vacas, perros o interrogantes según la tasa de crecimiento y la participación del mercado.

Uno de los argumentos principales que BCG subrayó para el éxito de una organización con varios productos fue que para ser exitosa se debía tener un portafolio con diferentes ratios de crecimiento y variada participación de mercado, así los productos con alto crecimiento requerían flujos de caja para crecer y los productos con baja tasa de crecimiento deben generar excedentes de flujo de caja necesarios para sustentar dicho crecimiento (BCG, 2019).

La Matriz BCG o matriz de crecimiento – participación es una herramienta de análisis gráfico que ayuda a determinar la función de los productos o las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), en el margen de rentabilidad futuro para decidir en cuales negocios; invertir, desinvertir o incluso abandonar. El análisis de la matriz de BCG se realiza en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado.

Para crear la matriz BCG, se necesita datos sobre la cuota de mercado y tasa de crecimiento (en un determinado tiempo), posteriormente se grafica tomando en cuenta los cuatro cuadrantes, la participación o cuota de mercado se muestra en la línea horizontal o eje x (baja a la izquierda, alta a la derecha) y la tasa de crecimiento a lo largo de la línea vertical o eje y (baja en la parte de abajo y alta en la parte de arriba). Los cuatro cuadrantes designados como estrellas (arriba izquierda); interrogantes (arriba a la derecha); vacas (abajo a la izquierda) y perros (abajo a la derecha).

A continuación se desglosa los cuatro cuadrantes de la matriz de BCG o matriz de crecimiento – participación:

- Estrellas: Son las unidades de negocio o productos que tienen la mejor cuota de mercado y generan la mayor cantidad de efectivo, asimismo, debido a su alta tasa de crecimiento las estrellas también consumen grandes cantidades de efectivo. Es decir, que, por lo general, la cantidad de dinero que se genera es la misma cantidad de dinero que se consume.
- Vacas: Son los líderes en el mercado y generan más efectivo de lo que consumen. Se trata de unidades de negocios o productos que tienen una gran cuota de mercado, pero pocas perspectivas de crecimiento. Las vacas proporcionan el efectivo necesario para convertir los interrogantes en líderes del mercado, cubrir gastos administrativos de la empresa y atender las deudas.
- Perros: Son conocidos como mascotas, tienen una baja participación de mercado y una baja tasa de crecimiento. Los perros generalmente se consideran trampas de dinero porque las empresas tienen dinero inmovilizado en ellos.
- Interrogantes: Son los productos que tienen grandes perspectivas de crecimiento, pero una baja participación en el mercado. Sin embargo, tomando en cuenta que

estas unidades de negocio están creciendo rápidamente tienen potencial de convertirse en estrellas. (Roncancio, 2018).

### 2.2.7. Análisis FODA

FODA (en inglés SWOT), es una sigla usada para referirse a una herramienta que le permite analizar la información de la empresa, es examinando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, conocida también como análisis DAFO.

La matriz FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Figura 1. Matriz FODA. Tomado de *Gerencia estratégica. Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión*, (p. 189), por G. H. Serna, 2008. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Serna define fortalezas como actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Asimismo, define debilidades como actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Asimismo, el mismo autor define las oportunidades como eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se

aprovechan de forma adecuada, y las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2008).

### **2.3. Marco referencial**

Considerando que la presente investigación analiza los factores que inciden en el éxito de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas, adoptamos las herramientas de análisis estratégico, referido a la etapa de análisis del entorno o situación, según Kotler, la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. (Kotler, 2012). Tomando en cuenta que el éxito de una organización requiere de una dirección del mercado.

El análisis del entorno consiste en la descripción detallada de todos aquellos actores y fuerzas externas que, siendo parcial o totalmente incontroladas, son susceptibles de afectar a la relación de intercambio que la empresa mantiene con sus mercados meta y que influyen en el éxito y crecimiento de los mismos, porque a partir de los resultados de este análisis se definirán los objetivos y estrategias organizacionales, así como definir el mercado meta y diseñar el marketing mix.

La aplicación de estas herramientas tratará de dar respuesta a las preguntas: ¿dónde estamos hoy? ¿dónde queremos ir?

Hay que tener en cuenta que el propósito del análisis estratégico no es dar respuesta a los problemas sino ayudar a comprenderlos. (Grant, 2006).

El requisito previo para un análisis eficaz del entorno es distinguir lo vital de lo meramente importante. (Grant, 2006). Primero, para que la empresa tenga beneficios debe crear valor para los clientes, sin embargo, previamente deben comprender qué quieren.

Segundo, para crear valor la empresa adquiere bienes y servicios de sus proveedores, lo cual implica que debe comprender a sus proveedores y cómo establecer relaciones comerciales. Tercero, la habilidad para generar rentabilidad mediante la creación de valor depende de la intensidad de la competencia. En conclusión, el núcleo del entorno está formado por tres jugadores: clientes, proveedores y competidores. Éste es el entorno micro.

Esto quiere decir que los factores de nivel macro como las tendencias de la economía, los cambios en la estructura demográfica o tendencias políticas y sociales. Estos factores pueden ser determinantes críticos de las oportunidades y amenazas a los que la empresa afronta.

Por ello, la cuestión clave es reflexionar como estos factores influyen en la empresa.

La exploración del entorno supone la supervisión del entorno de la empresa para predecir cambios venideros y detectar cambios todavía en camino (Elenko, 1997) citado por (ACConsultores, 2009).

Es por ello que, en la presente investigación, se han seleccionado una serie de herramientas que, a través de la combinación del análisis interno y externo, permiten realizar un análisis de la situación estratégica de las microempresas y que permitirán orientar las decisiones estratégicas.

Siendo estas herramientas de análisis de entorno: PESTEL, PORTER, BCG y FODA, cada una con su respectiva metodología.

#### **2.4. Investigaciones previas del objeto de estudio**

El rubro textil en Bolivia en los últimos años ha tenido un crecimiento considerable, el cual debe ser potenciado, ya que nuestro país tiene los recursos necesarios, tanto en materias primas, insumos y mano de obra, pero existe ciertos obstáculos que limitan el crecimiento del sector, se debe considerar que otros países como Perú y México que a través de instituciones, organizaciones y el mismo gobierno que apoya con el financiamiento de recursos, ampliando mercados, contribuyendo de esta forma al sector.

En Bolivia, entre las investigaciones previas relacionados a la temática de investigación, se encuentra un estudio sobre “El crédito como mecanismo determinante del desarrollo de la microempresa”, el cual fue realizado a 25 empresarios en base a sus evaluaciones económicas, la Tecnología de crédito es un determinante crítico del desempeño de entidades financieras que operan en segmentos del mercado con clientes de la microempresa (Rosales, 2006).

## CAPÍTULO III

### Diseño metodológico de la investigación

#### 3.1. Paradigma de la investigación

El paradigma de investigación, es el paradigma positivista, denominado paradigma cuantitativo, empírico analítico y racionalista.

#### 3.2. Enfoque de la investigación

##### 3.2.1. Cuantitativo

El enfoque de la presente investigación, es cuantitativo, porque permitirá dar explicaciones acerca de los factores de mayor influencia en el éxito de las microempresas comercializadoras de prendas de vestir a partir de datos objetivos, representados mediante números y estadísticas. Y de esta forma predecir el comportamiento del mercado de comercialización de prendas deportivas.

#### 3.3. Tipo de investigación

Tomando en cuenta las características de investigación los tipos de investigación.

##### 3.3.1. Exploratorio

A través de esta investigación se pretende examinar los factores que influyen en el éxito de una microempresa, tomando en cuenta que a nivel regional no existen investigaciones relacionados y de esta forma determinar el panorama para investigaciones posteriores, a través de uso de instrumentos de recolección de información cuantitativa por las variables de la investigación.

#### 3.4. Línea de investigación

La línea de investigación bajo el cual se enmarcará es la Gestión Estratégica Privada y Desarrollo empresarial.

#### 3.5. Universo o población de estudio

En la presente investigación se considera como universo a todas las microempresas del Rubro de Bazares en general, que son de 142 microempresas de acuerdo a datos proporcionados por la Dirección de Ingresos Municipales, consideradas como actividades legalmente registradas en el Municipio de Cobija (Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, 2019).

Al no existir datos específicos sobre la cantidad de microempresas que se dedican a la comercialización de prendas deportivas en el Municipio de Cobija, se realiza un Censo con el

fin de realizar el levantamiento y contar con datos precisos. En este sentido, como resultado de ese Censo se cuenta con los siguientes datos:

Tabla 2

*Población de microempresas que comercializan prendas deportivas, ciudad Cobija*

Ubicación	Cantidad
Mercado Central	4
Mercado Comercio	4
Mercado Madre Nazaria	1
Av. Pando	1
Av. 27 de mayo	1
Av. Humbert Terrazas	1
Av. 9 de Febrero	2
Calle Santa Cruz	1
Calle 16 de Julio	1
Total	15

### 3.6. Tamaño de la muestra

Considerando que la cantidad de las microempresas que comercializan prendas deportivas es de 15, se consideró como muestra la totalidad de población, si la población es menor a cincuenta individuos la población es igual a la muestra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

#### 3.6.1. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado, es el Censo y por juicio de expertos que permitió seleccionar las microempresas que comercializan prendas deportivas en el Municipio de Cobija y que fueron parte de la muestra elegidos intencionalmente.

### 3.7. Técnicas

#### 3.7.1. Entrevistas

Considerando que consiste en una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y los entrevistados, se aplicó a los microempresarios (dueños), a través de una Guía de Entrevista. Las entrevistas fueron estructuradas con preguntas, puntos y aspectos previstos y que fueron seguidos.

#### 3.7.2. Observación

Se aplicó esta técnica con el fin de observar el ambiente físico del negocio o emprendimiento, conocer los productos y las características del ambiente.

### **3.7.2.1. Instrumentos de relevamiento de información**

Entre los instrumentos que se van utilizar son:

Entrevista: Propietarios de las microempresas

Observación: Ambientes e instalaciones de las microempresas.

## **3.8. Fuentes de investigación**

### **3.8.1. Fuente de Información Primaria**

Las fuentes primarias son también llamadas fuentes de primera mano. Son aquellos recursos documentales que han sido publicados por primera vez, sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún individuo. En la presente investigación las fuentes de información primaria son los empresarios.

### **3.8.2. Fuente de Información Secundaria**

Las fuentes secundarias son la información existen sobre algún problema, en la presente investigación, son las estadísticas de INE, libros, investigaciones relacionados, entre otros documentos.

## CAPÍTULO IV

### Investigación de mercado

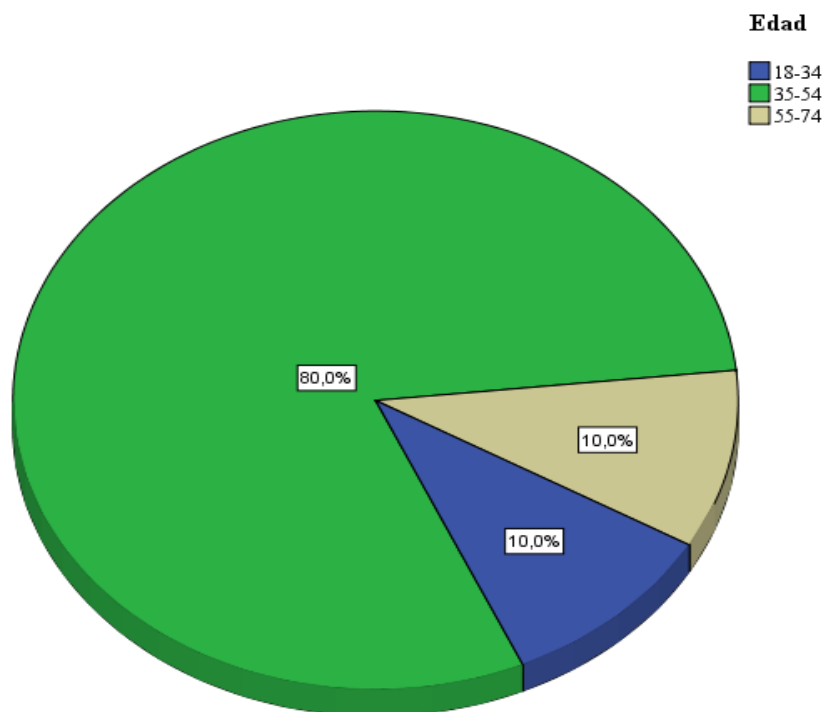
Este capítulo presenta el análisis cuantitativo de la investigación en base al diseño metodológico planteado en el capítulo tres, el capítulo inicia con la descripción y análisis de los datos obtenidos, los mismos nos permitirán comprobar la hipótesis establecida en el capítulo uno.

#### 4.1. Análisis e interpretación de datos



*Figura 2.* Datos de la empresa

**Interpretación:** El funcionamiento de una empresa de acuerdo al Código de Comercio y de acuerdo a las exigencias de funcionamiento se establece si la empresa es unipersonal o jurídica, en este sentido el 100% de las microempresas que comercializan prendas deportivas en la ciudad de Cobija son de carácter unipersonal o individual.



*Figura 3. Edad de los empresarios*

**Interpretación** El 80% de los empresarios entrevistados tienen una edad entre 35–54 años, y una minoría entre 18-34 y 55-74, 10% respectivamente. Lo que significa que la mayoría de los microempresarios se encuentran dentro de la población considerada económicamente activa.

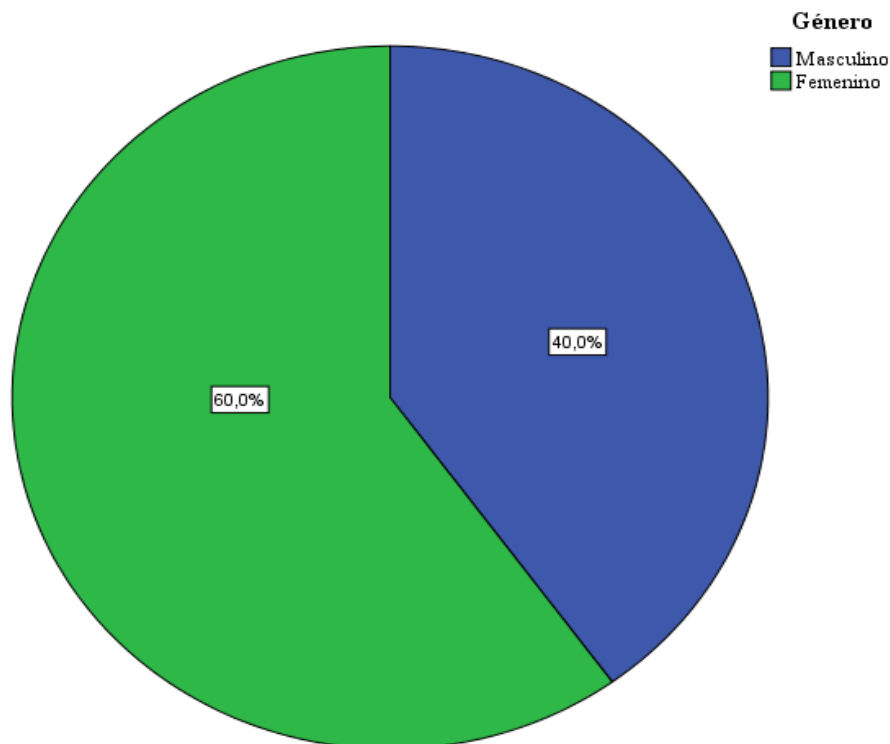
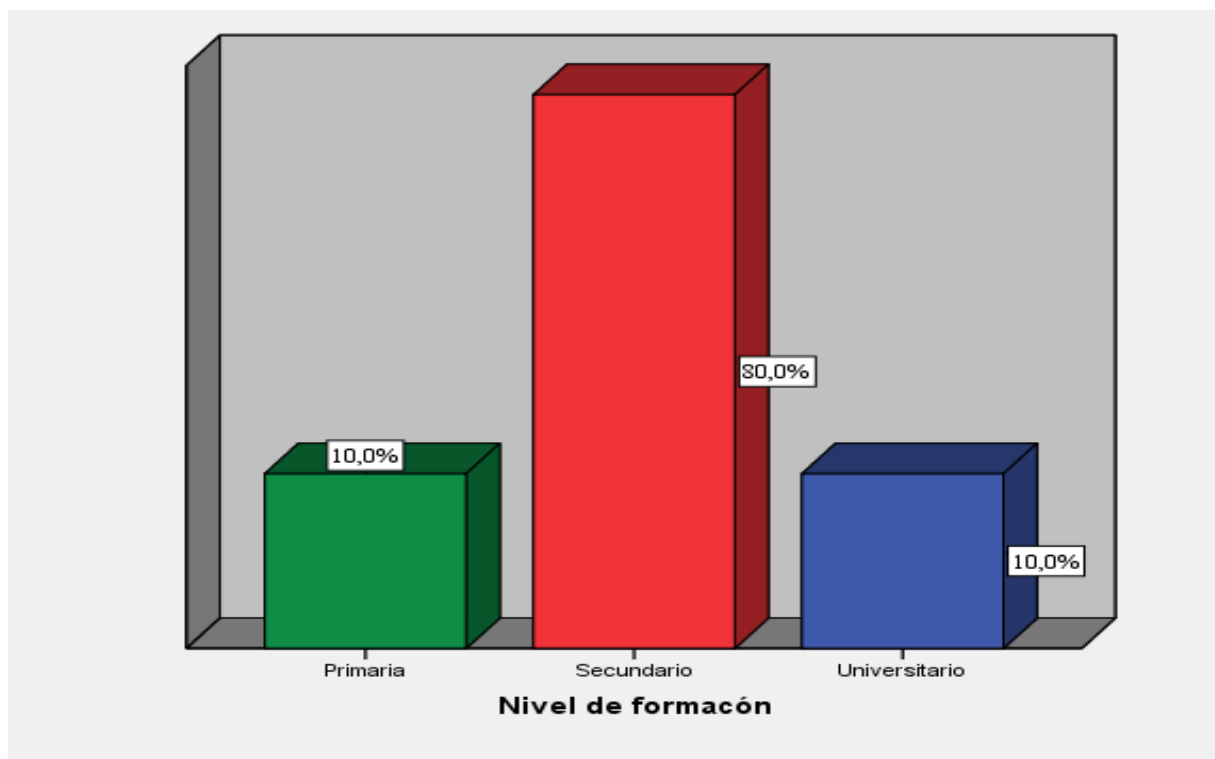


Figura 4. Género de los empresarios

**Interpretación:** El 60% de los/las microempresarios (as) que comercializan prendas deportivas son de sexo femenino, lo que significa que son la mayoría y el 40% son de sexo masculino. Como se podrá evidenciar la mayoría son mujeres, así como expresan ellas es su única alternativa para generar su propia fuente de trabajo, mantener sus hijos, su familia y responsabilidades que deben asumir en el hogar. De la misma manera los varones al poder asistir a la universidad siendo por ello el mercado laboral muy cerrado optaron por generar su propia fuente de trabajo.



*Figura 5.* Nivel de formación de los empresarios

**Interpretación:** El 80% de los empresarios tienen una formación de nivel secundario, así como lo manifiestan tuvieron que abandonar o dejar de estudiar para poder mantener o ayudar a su familia. Este motivo ha sido para muchos generar su propio empleo ya que en ningún rubro reciben un sueldo digno.

### ¿Cómo adquirió su negocio?

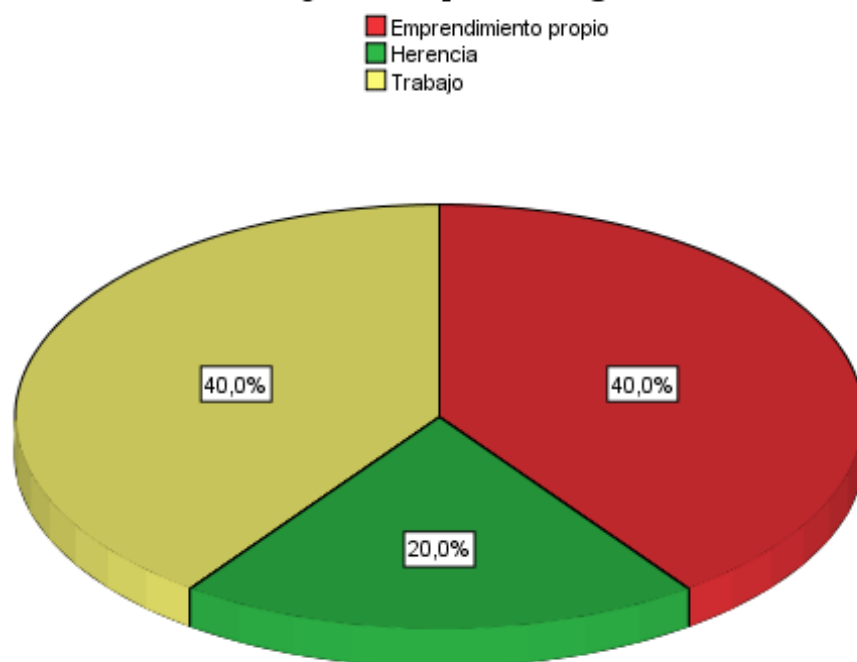


Figura 6. Forma de adquisición del negocio

**Interpretación:** El 80% de los microempresarios adquirieron su negocio con trabajo y esfuerzo propio, y solo el 20% como herencia de parte de sus padres, que con el tiempo lo ampliaron y diversificaron los productos.

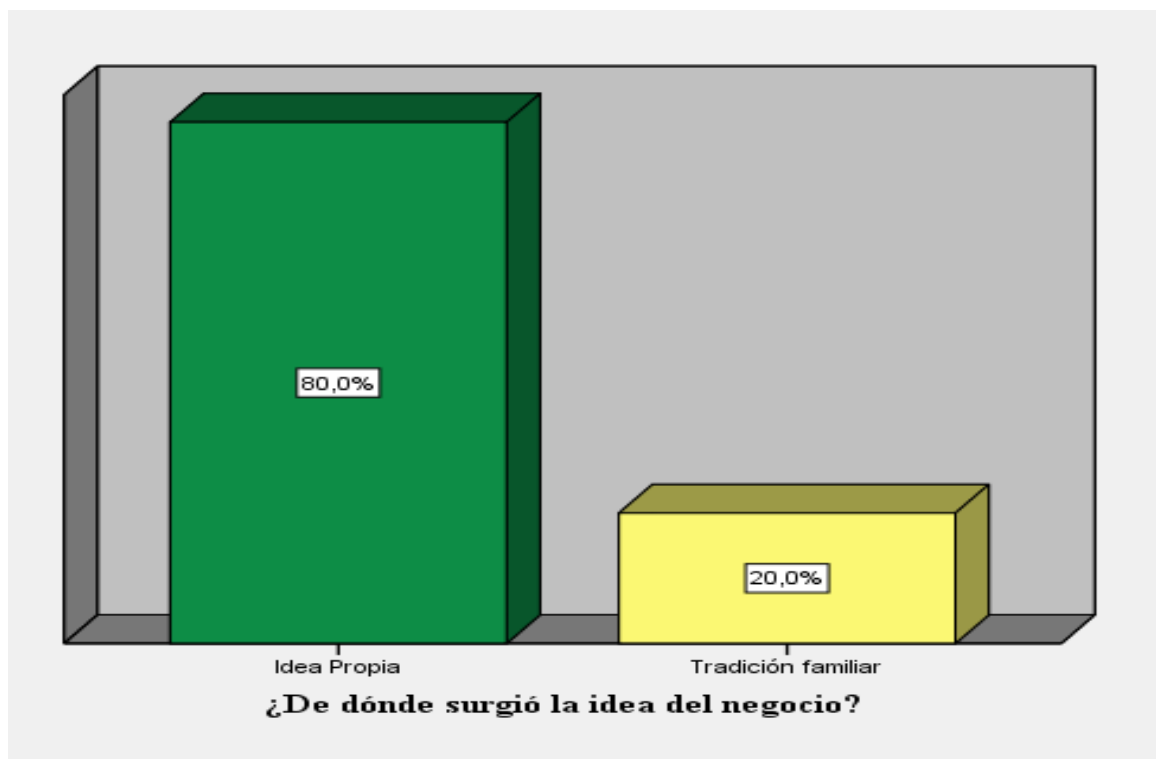


Figura 7. Idea del negocio

**Interpretación:** El 80% de los microempresarios manifiesta que fue idea propia la de comercializar prendas deportivas como una forma de trabajo propio, y el 20% por tradición familiar tomando en cuenta que su familia se dedica a este rubro. Así como expresaron algunos de los entrevistados antes de su negocio trabajaban como vendedores en los comerciales, las mujeres como cocineras, entre otros trabajos.

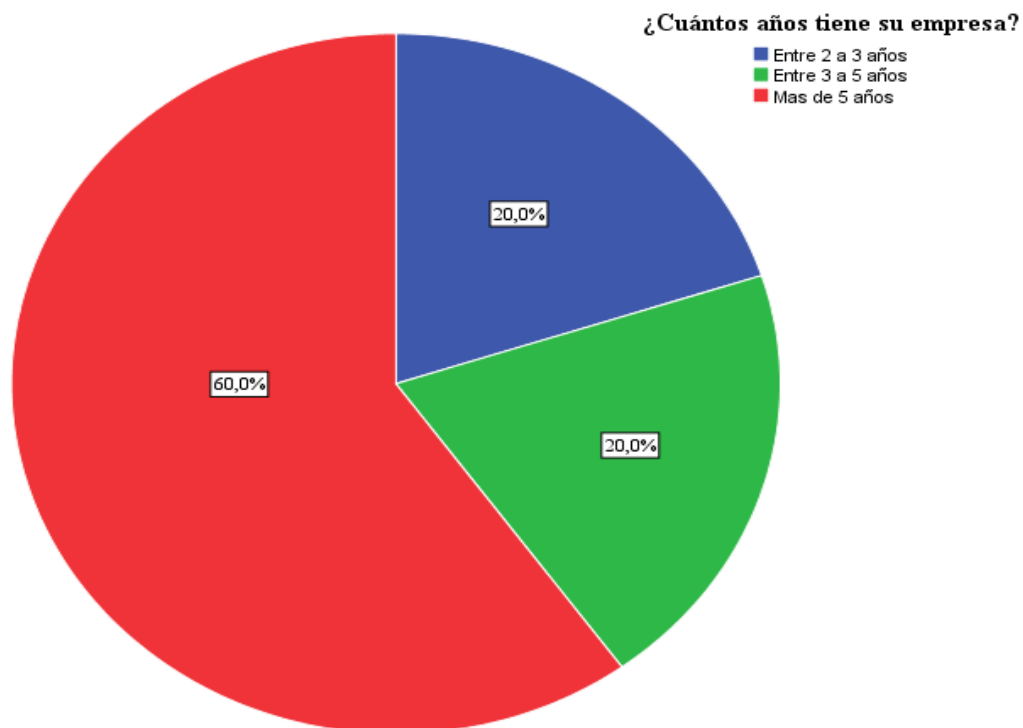
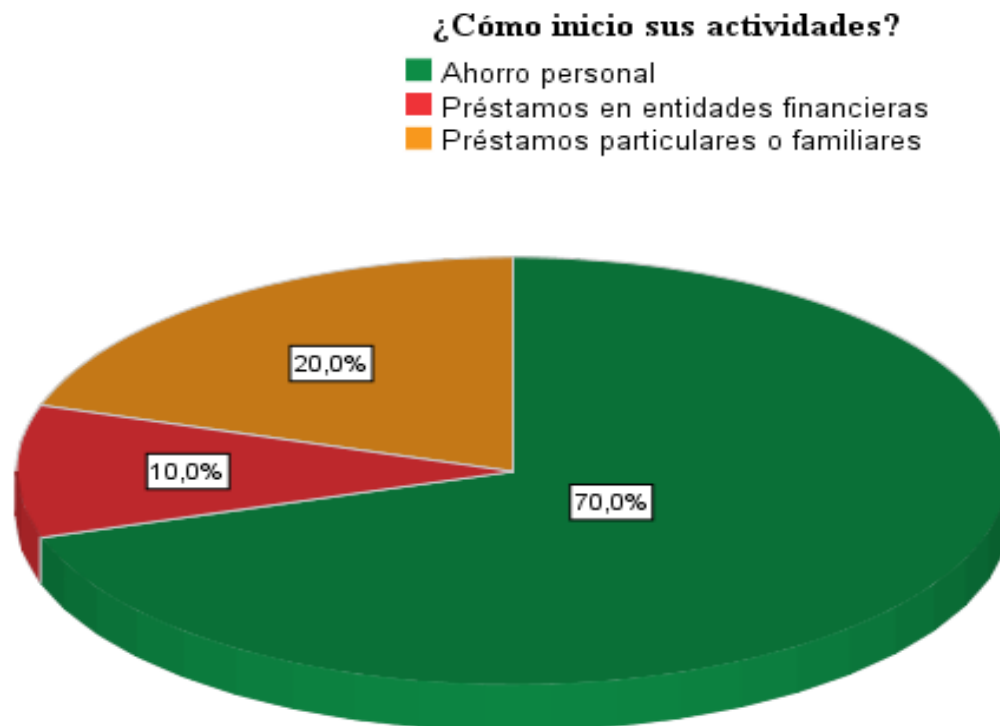


Figura 8. Años de funcionamiento de la empresa

**Interpretación:** La mayoría de las microempresas que representan al 60% tienen más de 5 años de funcionamiento en el mercado, solamente el 20% entre 2 a 3 años. La mayoría han expresado que han sido afectados por la caída en el cambio del real, razón por el cual estos últimos años no han tenido el crecimiento esperado pero que han logrado mantenerse en el mercado, siendo sus herramientas fundamentales para ellos la diversificación de sus productos y buena atención.



*Figura 9.* Inicio de actividades

**Interpretación:** El 70% de los microempresarios iniciaron sus actividades con ahorro personal, solamente el 10% con préstamos de entidades financieras. La mayoría antes de sus negocios desempeñaban trabajos con poca remuneración pese a ello han logrado ahorrar y tener su propio negocio.

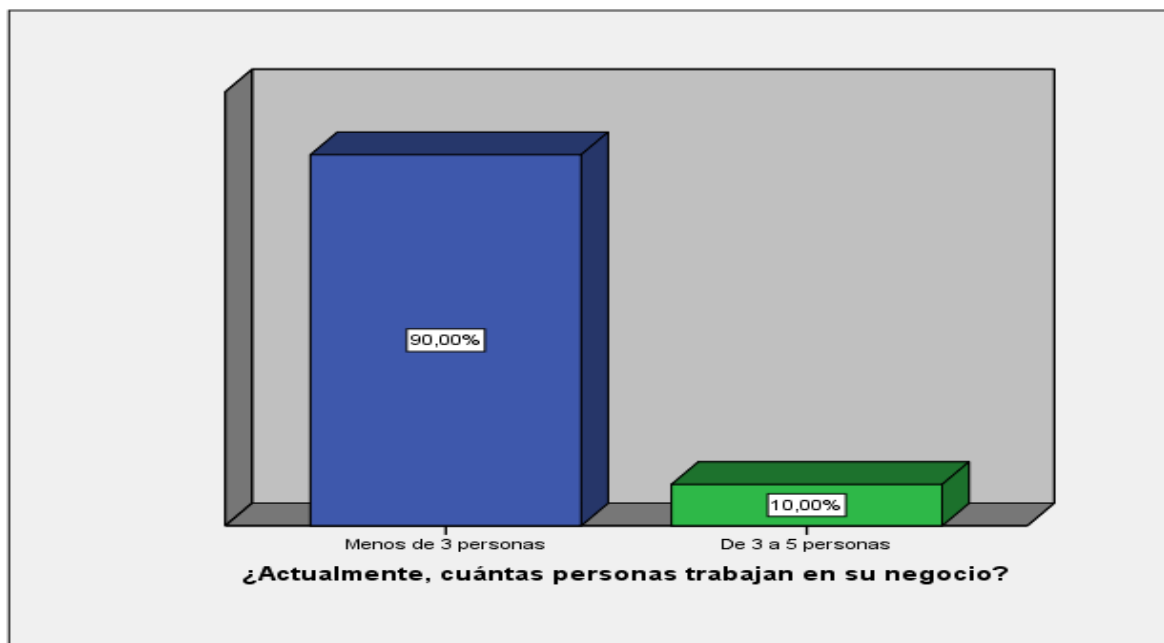


Figura 10. Número de trabajadores

**Interpretación:** El 90% de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas cuenta con menos de 3 trabajadores, por ello para ellos es de suma importancia con hacer una buena selección. Solamente el 10% cuenta con más de 3 personas.

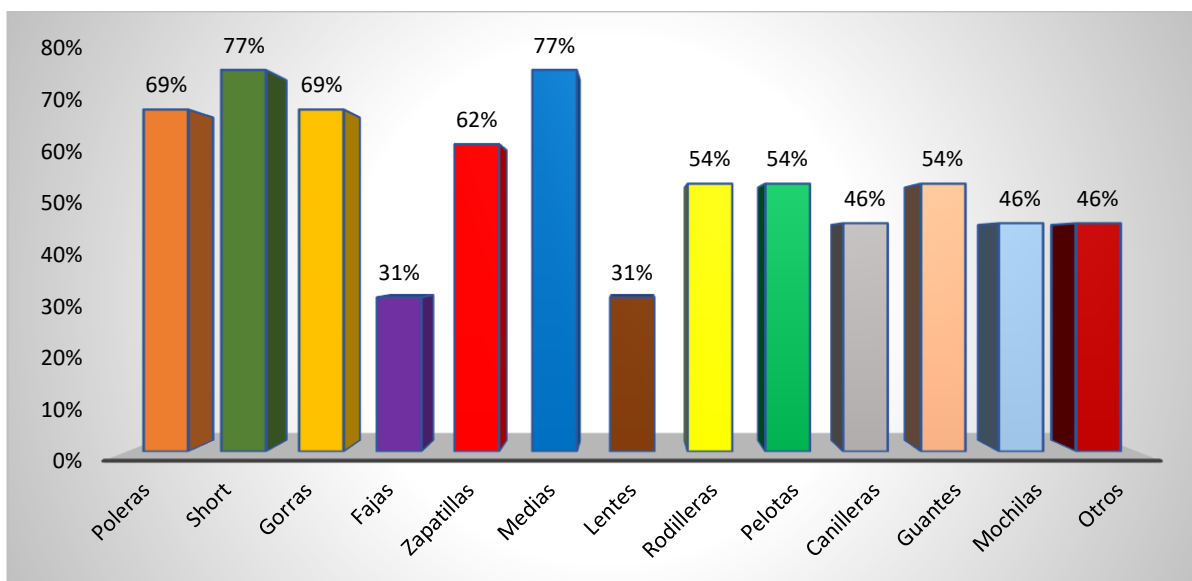


Figura 11. Prendas deportivas que se comercializan

**Interpretación:** Las microempresas comercializadoras de prendas deportivas cuentan con diferentes productos, el 77% de las microempresas comercializan shores y medias respectivamente; el 69% poleras y gorras; el 54% rodilleras, pelotas y guantes; el 46% canilleras

y mochilas, cada uno con 46% y finalmente el 31% lentes y fajas. Como se puede evidenciar las diferentes microempresas no comercializan todos los productos.

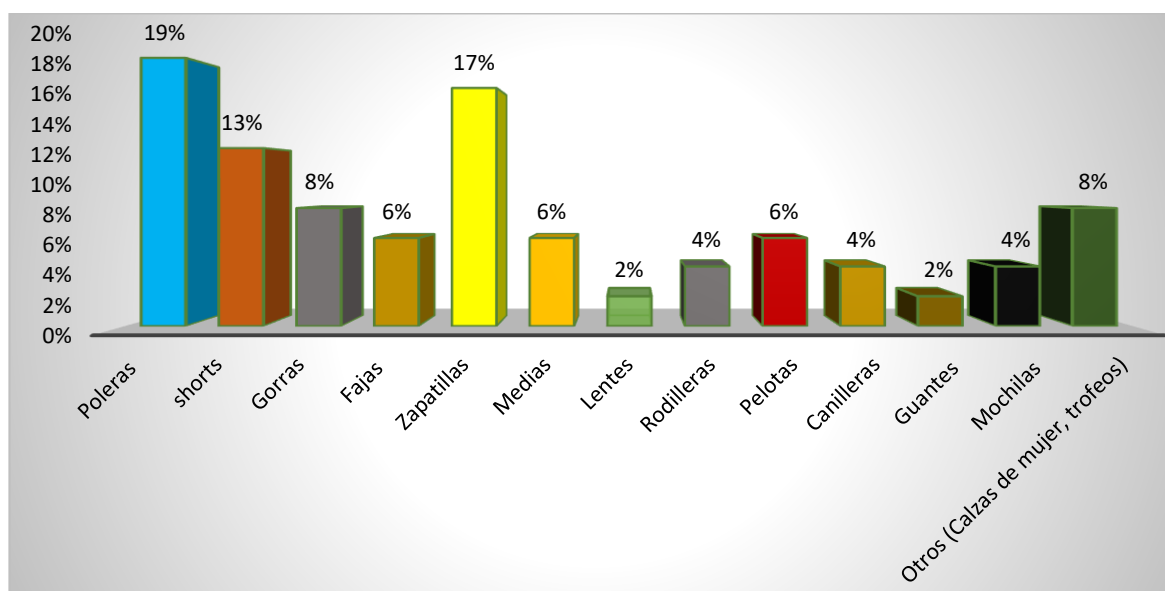


Figura 12. Preferencia de prendas deportivas

**Interpretación:** Entre los productos con mayor venta de acuerdo a las entrevistas están las poleras con 19%; zapatillas con 17%; shores con 13%; gorras y otros productos con 8%, respectivamente. Y las de menor venta los lentes y guantes con 2% cada uno.

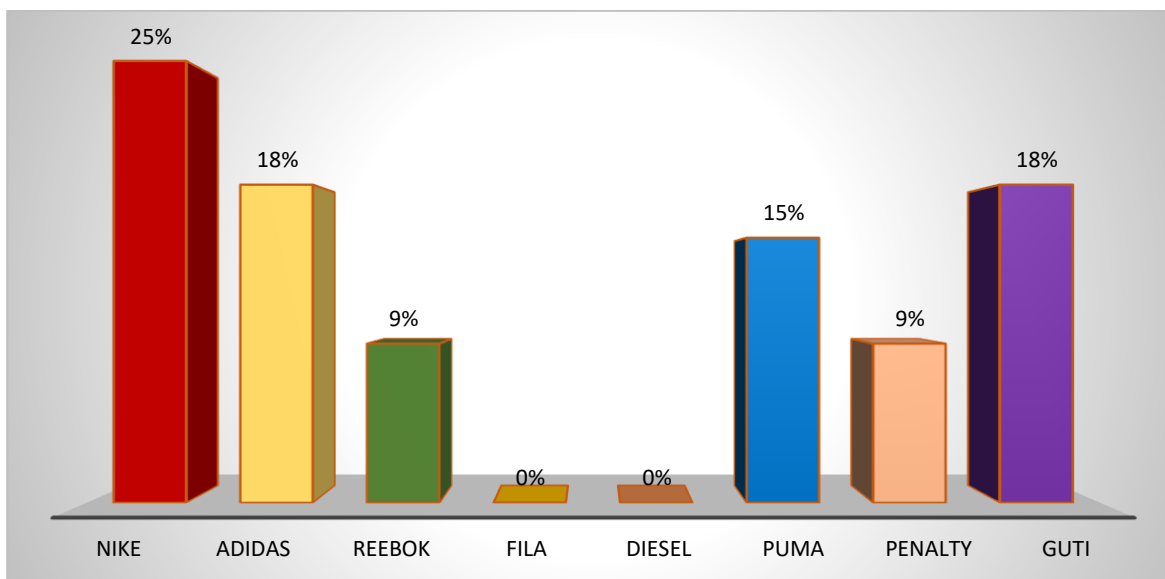
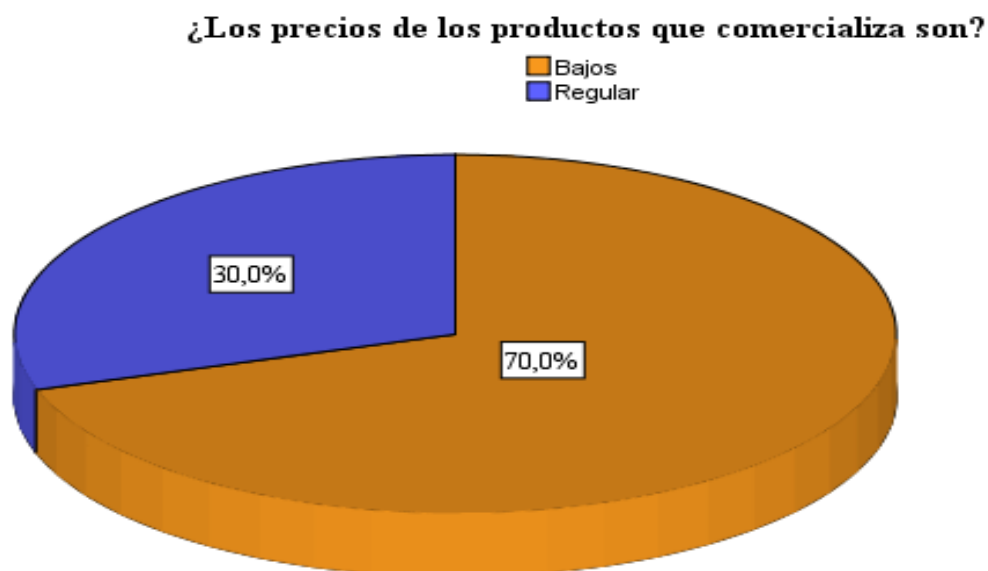


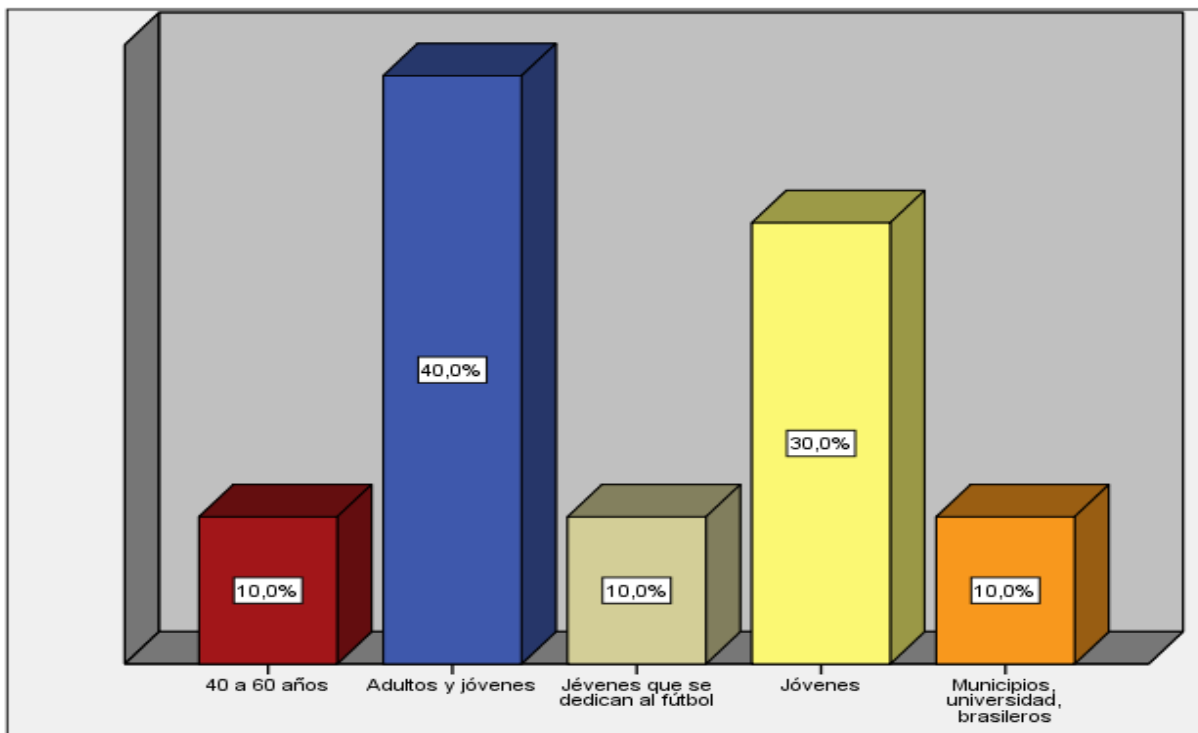
Figura 13. Marcas deportivas de preferencia

**Interpretación:** Las marcas de mayor demanda por lo compradores en lo que se refiere a prendas deportivas están las de Nike con 25%; Adidas y Guti con 18%; puma 15% y Rebook y Penalty con 9% cada uno. Y las marcas que no tienen demanda son Fila y Diesel.



*Figura 14:* Precio de los productos

**Interpretación:** El 70% de los entrevistados expresan que los precios de los productos que comercializan son regulares y van acorde a la calidad y marca (son productos de procedencia china); y el 30% expresa que son caros por la calidad de los productos y marcas originales y exclusivas.



*Figura 15.* Clientes de las empresas

**Interpretación:** En cuanto a los clientes actuales de las microempresas, el 40% expresan que los que mayormente compran son los adultos y jóvenes; el 30% solo jóvenes; y el 10% adultos entre 40- 60 años, jóvenes que se dedican al fútbol y municipios/universidad y personas del Brasil, cada uno con 10%, respectivamente.

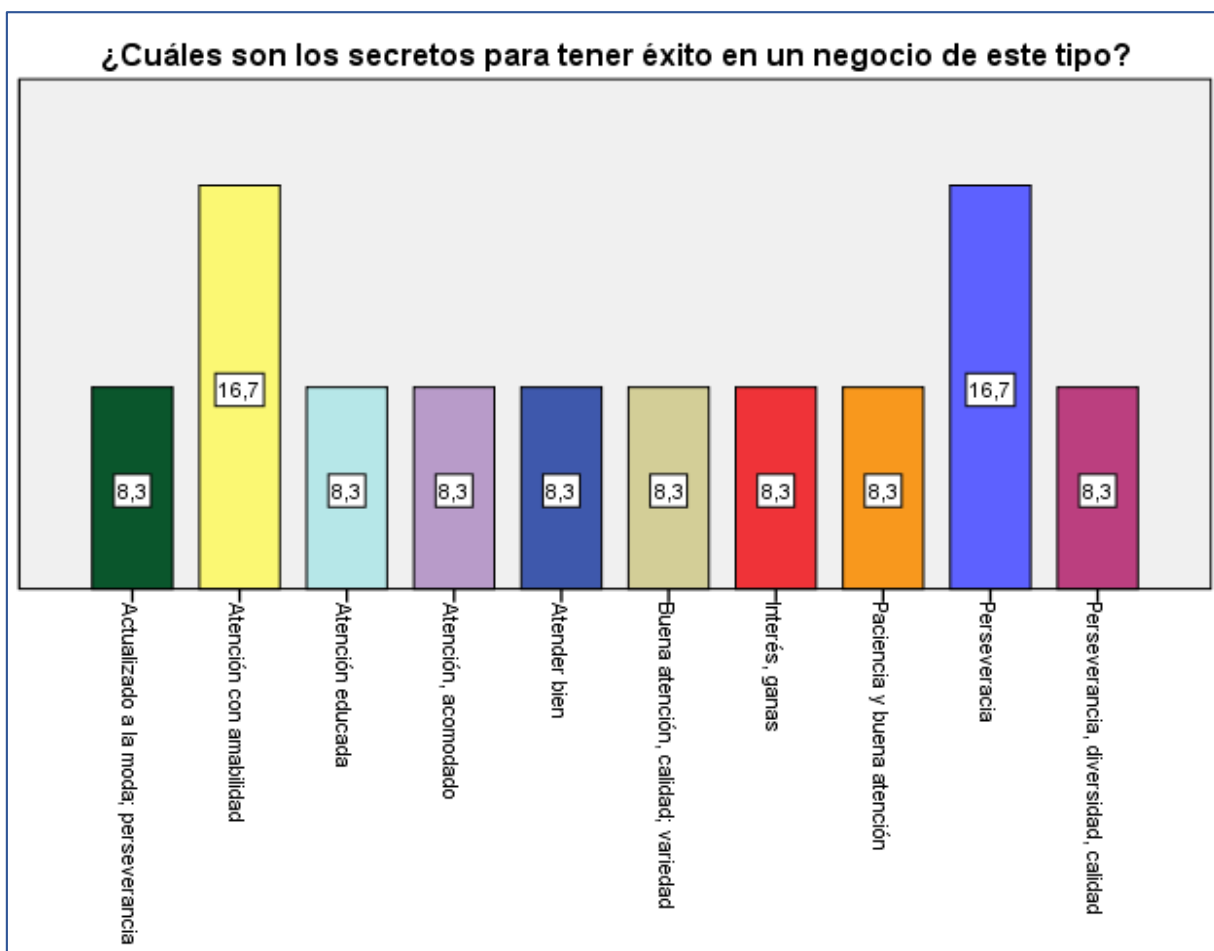
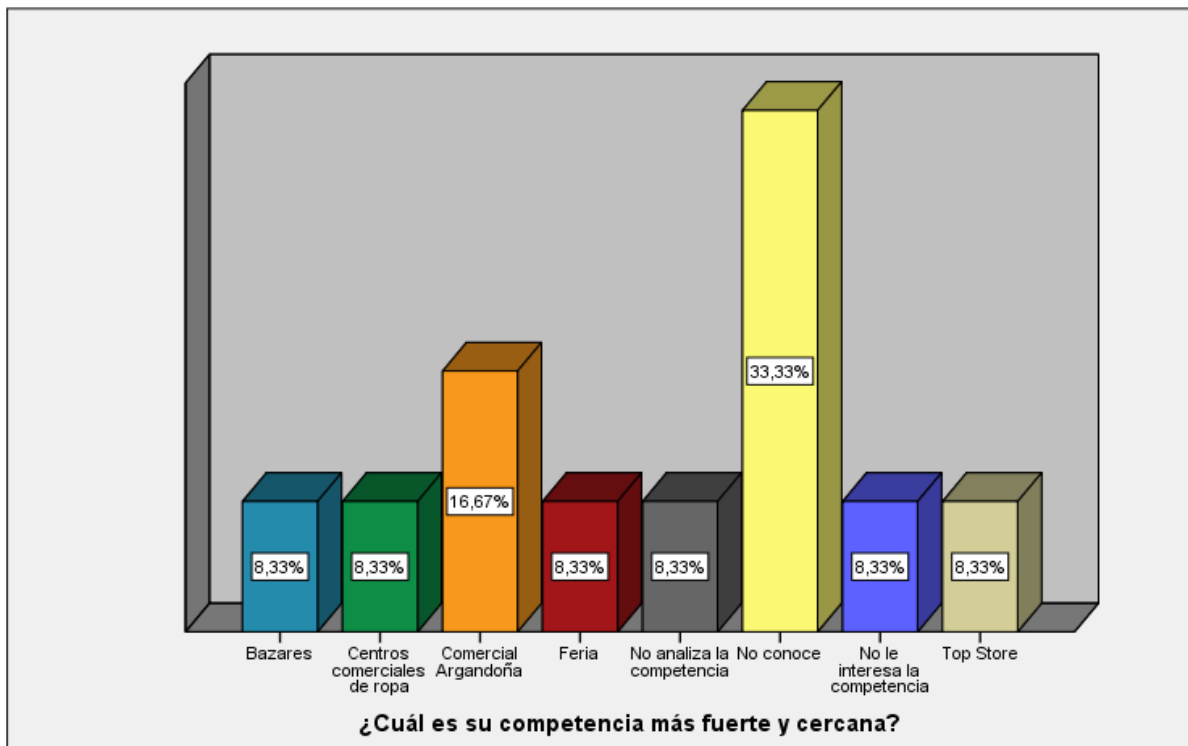


Figura 16. Secretos para tener éxito en un negocio de este tipo

**Interpretación:** Los empresarios consideran que los secretos para tener éxito en este negocio, son la perseverancia y atención con amabilidad con 16,7% cada uno; sin dejar de ser importantes la actualización a la moda, acomodado o presentación de los productos, atención adecuada, buenas atenciones, calidad, variedad de productos, interés, entre otros.



*Figura 17:* Competencia de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas

**Interpretación:** En cuanto a la competencia, el 33,33% no conoce; el 16,67% considera como la competencia más fuerte y cercana a Comercial Argandoña; y los otros con 8% cada uno están los Bazares, Centros comerciales de ropa, Top Store y no le interesa la competencia.

Como se puede evidenciar la mayoría de los microempresarios no conocen o no toman en cuenta la competencia, lo cual tiene relación con lo que verbalmente expresaron algunos “no me fijo en los demás negocios”.

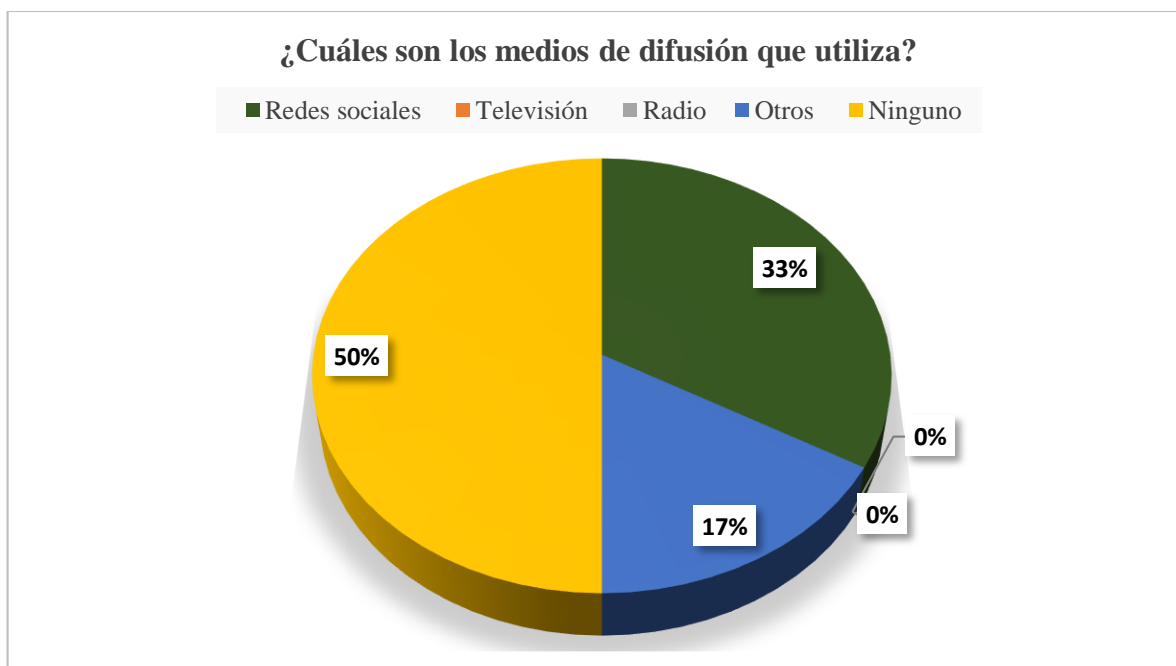


Figura 18. Medios de difusión más utilizados

**Interpretación:** El 50% de los microempresarios no utilizan ningún medio de difusión para promocionar sus productos; el 30% utiliza redes sociales y el 17% otros (boca a boca, llamadas). Esto es una evidencia de que las microempresas no cuentan con un plan de marketing, que permite realizar el análisis de la empresa, fijación de objetivos, estrategias para lograr esos objetivos, plazos de ejecución, mecanismos de control y plan de contingencias. Siendo una de las estrategias la de promoción que tiene como objetivo primordial el de incrementar las ventas, atraer clientes y posicionamiento en el mercado.

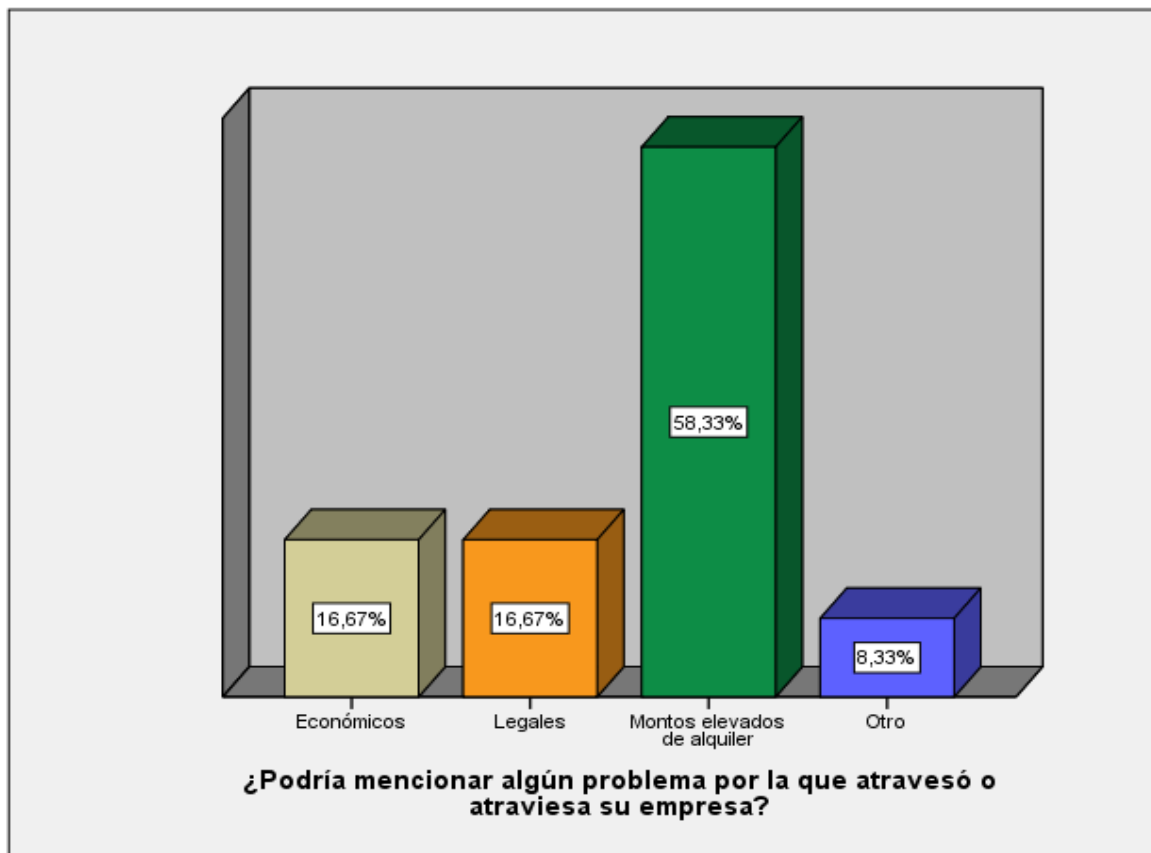


Figura 19. Problemas por las que atraviesa o atravesó la empresa

**Interpretación:** Actualmente ante la crisis que afecta al departamento de Pando, los principales problemas por los que atraviesan los microempresarios comercializadores de prendas deportivas son los montos elevados de alquiler, así como lo expresan el 58,33%; el 16,67% problemas económicos; y el 16,67% legales (altas cargas impositivas y la exigencia de mercadería con factura), respectivamente.

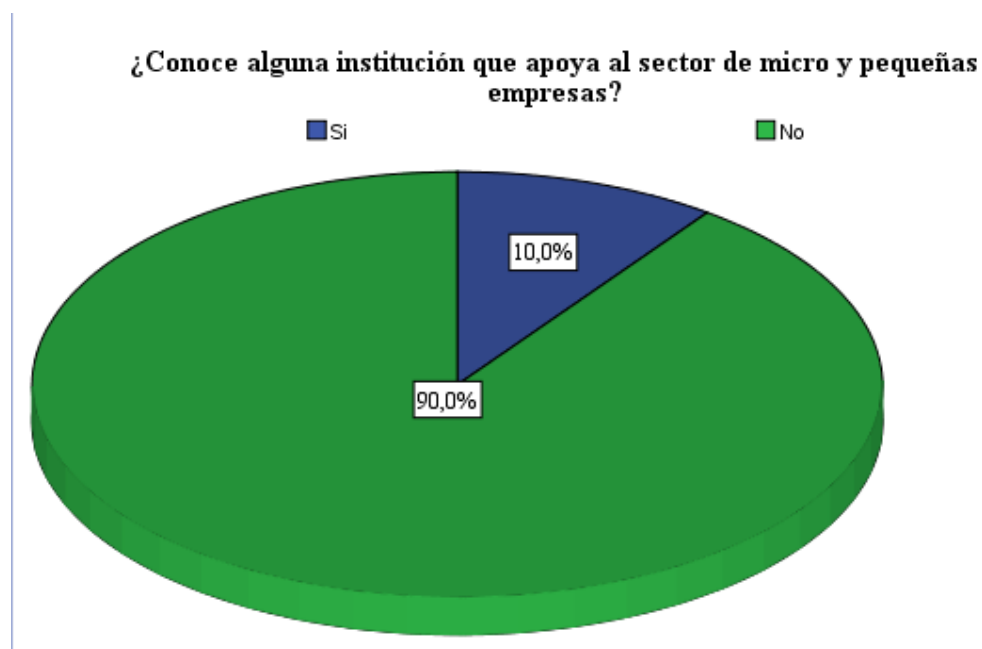


Figura 20. Conocimiento sobre las instituciones que apoyan al sector micro y pequeñas empresas

**Interpretación:** El 90% que representa a la mayoría de los microempresarios entrevistados, no conocen las instituciones que apoyan al sector de micro y pequeñas empresas. Así como también el desconocimiento de la Ley que apoya al sector de micro y pequeñas empresas.



Figura 21. Problemas para financiamiento bancario

**Interpretación:** El 71,4% de los microempresarios necesitan financiamiento pero que tuvieron problemas para acceder al mismo por falta de garantías, y el otro 28,6% no necesita financiamiento.

Sin duda alguna el acceso de créditos es fundamental para las micro y pequeñas empresas, sin embargo, se desconoce los mecanismos desde el sector público y privado adoptados que permitan solucionar estas restricciones financieras.

### ¿Para qué necesita financiamiento bancario?

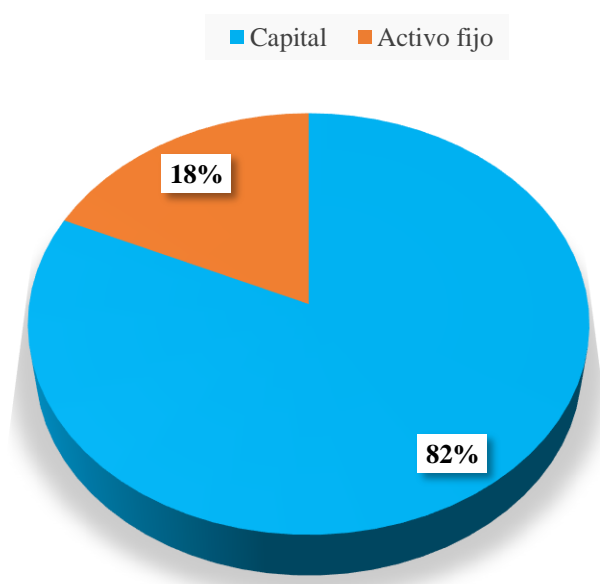


Figura 22. Necesidad de financiamiento

**Interpretación:** El 82% de los microempresarios expresaron que, si tuvieran acceso a créditos, utilizarían los mismos para capital de trabajo y el 18% en activos como ampliar los ambientes y adquirir mobiliario y muebles.

Otro de los problemas por los cuales las microempresas no diversifican sus productos o no mejoran o amplían sus negocios es por falta de financiamiento.

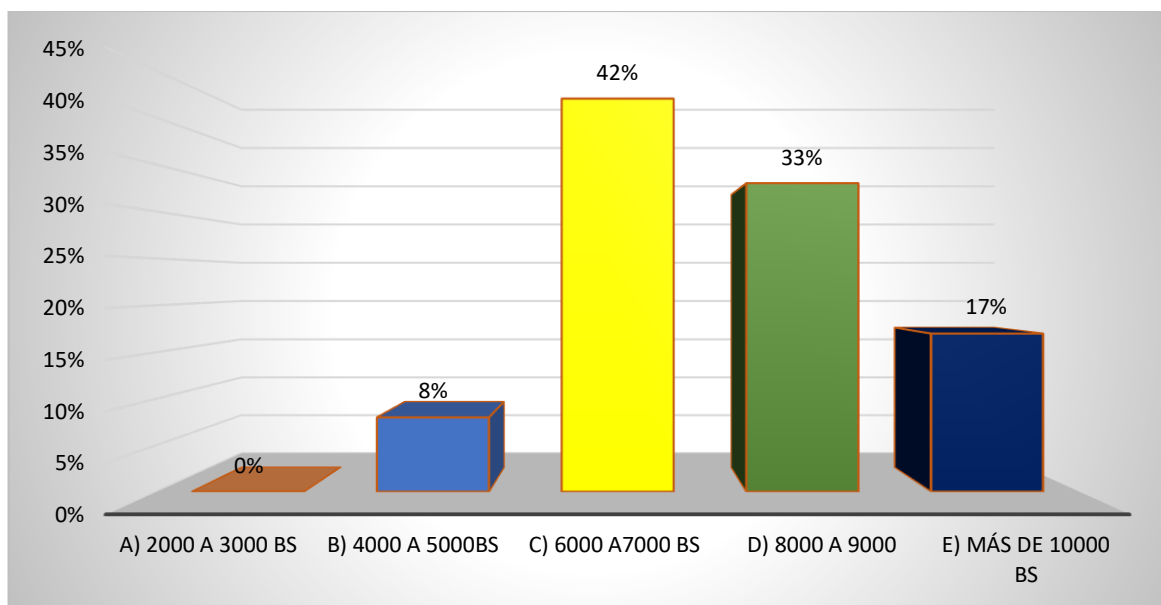


Figura 23. Ingresos por ventas

**Interpretación:** Los empresarios indicaron que sus ingresos mensuales varían cada mes, sin embargo, el 42% de los indicaron que el promedio de sus ingresos oscila entre 6000 a 7000 bs; el 33% indicaron que sus ingresos oscilan entre 8000 a 9000 bs y el 17% más de 10000 bs.



Figura 24. Proyecciones de las microempresas

**Interpretación:** Entre las proyecciones de las microempresas que comercializan prendas deportivas están el de crecer con 30%; contar con sucursales, vender más, diversificar su mercadería, mantenerse, mejorar, ampliar, tener tienda propia y no pagar alquileres, con 10% respectivamente.

## CAPÍTULO V

### Fundamentación teórica de la investigación

#### 5.1. Análisis situacional de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas

En el Municipio de Cobija existen 15 microempresas comercializadores de prendas deportivas, a continuación, se muestra el análisis situacional que nos permitirá conocer los factores que pueden influir en el éxito de las mismas, a través de un análisis de factores internos como externos, aplicando las herramientas de análisis como son análisis de PESTEL, análisis de PORTER, matriz BCG y el análisis FODA.

##### 5.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que comúnmente se utiliza para analizar los factores externos de un determinado negocio, ya que es una herramienta simple que no requiere un gran nivel de formación para su utilización, además que ofrece información valiosa para la empresa a través de identificación de oportunidades y amenazas, de esta forma podamos disminuir los efectos de las amenazas e incrementar las oportunidades.

En este sentido, a continuación, se describen las variables que actualmente tienen mayor relevancia en cuanto al macro entorno de las microempresas comercializadores de prenda deportivas. El análisis PESTEL que se presenta a continuación se hace a nivel del Municipio de Cobija, tomando en cuenta aquellas variables que mayor seleccionado las variables que mayor impacto tienen sobre las mismas.

Este análisis consiste en estudiar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Tabla 3

*Análisis PESTEL de las microempresas de comercialización de prendas deportivas de Cobija*

Factores	Detalles	Plazo			Impacto
		C/PLZ	M/PLZ	L/PLZ	
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>CPE (Art.318 II, Cap.3) “El Estado reconoce y priorizará el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales”.</li> </ul>	x			Positivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley N°947 de Micro y Pequeñas Empresas, que tiene el objetivo de potenciar, fortalecer y desarrollar, en forma sustentable a la Micro y Pequeñas Empresas, estableciendo políticas de</li> </ul>	x			Positivo

Factores	Detalles	Plazo			Impacto
		C/PLZ	M/PLZ	L/PLZ	
	desarrollo, apoyo en la comercialización, (...) entre otros.				
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento de la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija, permite que las empresas están exentas de pago de impuestos y aranceles aduaneros. Sin embargo, no se evidencia los beneficios directos para el sector de micro y pequeñas empresas.</li> </ul>		x		Negativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ejercicio individual del comercio está regulado por el Código de Comercio (Art.5 num.1). Fundaempresa, Concesionaria de Registro de Comercio de Bolivia, establece los requisitos mínimos para el Registro de Comercio con apoyo de Manuales y Guías correspondientes.</li> </ul>	x			Positivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas del gobierno actual enfatizan en el sector público y no así al sector privado</li> </ul>		x		Negativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las microempresas tienen limitado acceso a financiamiento</li> </ul>	x			Negativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente Colombia tiene un salario mínimo de Bs. 2100. esto para las empresas pequeñas genera más costos.</li> </ul>		x		Negativo
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos índices de desempleo obligan a generar emprendimientos como empleo propio.</li> </ul>	x			Negativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cambios de moneda brasilera influyen para que las diferentes empresas cierren sus puertas.</li> </ul>	x			Positivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las microempresas al ser unidades económicas familiares no generan fuentes de empleo de gran impacto.</li> </ul>	x			Negativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Zona franca beneficia a los comercios grandes y no así a las pequeñas.</li> </ul>	x			Negativo
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencia de crecimiento del sector deportivo en lo que se refiere al incremento de una vida saludable y los ejercicios.</li> </ul>	x			Positivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento poblacional en la ciudad de Cobija</li> </ul>		x		Positivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migración campo ciudad</li> </ul>			x	Negativo
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente la ropa deportiva es el sector de la moda con más crecimiento a nivel mundial, nacional y regional.</li> </ul>	x			Positivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estas microempresas dedicadas a este rubro no utilizan ni requieren sistemas o instrumentos tecnológicos sofisticados.</li> </ul>	x			Positivo

Factores	Detalles	Plazo			Impacto
		C/PLZ	M/PLZ	L/PLZ	
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sector deportivo no se queda fuera de los avances tecnológicos, siendo de tendencia mundial la ropa deportiva inteligente que mejoran los rendimientos de los entrenamientos.</li> </ul>		x		Positivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los Municipios facilitan la obtención de la Licencia de Funcionamiento, en base a la verificación de las declaraciones de cumplimiento de requisitos emitidos por los empresarios.</li> </ul>	x			Negativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los trámites de funcionamiento de las empresas son burocráticos.</li> </ul>	x			Negativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Sistema impositivo boliviano afecta a las pequeñas y micro empresas, los mismos deben afrontar las deudas impositivas elevadas que les generan pérdidas.</li> </ul>		x		Negativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toda relación laboral genera obligaciones para las empresas, ya que las empresas deben cumplir con las normas emitidas por el Ministerio de trabajo.</li> </ul>				Negativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe control de la competencia desleal con los importadores y comercializadores de mercadería de ropa usada.</li> </ul>	x			Negativo

Los resultados del análisis muestran que los factores de mayor impacto negativo en macro entorno para las microempresas son los factores legales, económicos y políticos y los de mayor impacto positivo los factores tecnológicos y sociales (Véase la figura 25) donde se muestran los impactos que se obtuvieron por cada factor analizado.

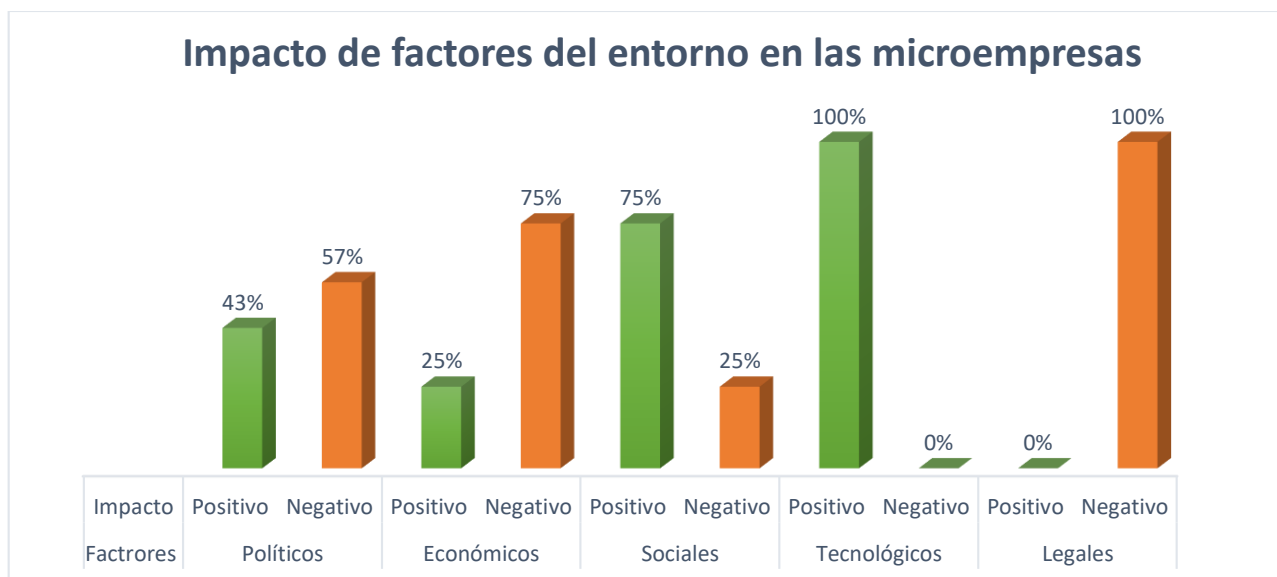


Figura 25. Resumen de Impacto de los Factores del macro entorno en las Microempresas

### 5.1.2. Análisis PORTER

A continuación, se describen las variables que actualmente tienen mayor relevancia en cuanto al micro entorno de las microempresas comercializadores de prenda deportivas. Este análisis se realizó tomando en cuenta todas las microempresas, en base a las siguientes variables:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes o compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos.
- Lucha entre los competidores en el mercado actual.

Tabla 4

#### Análisis de las Fuerzas de PORTER

Fuerza	Factores	Detalles	Plazo			Impacto
			C/PL Z	M/PL Z	L/P LZ	
Amenaza de nuevos competidores	Acceso a la mercadería	Falta de experiencia en el mercado, sin embargo, la lealtad del comprador hacia algunas marcas permitirá acercarse al mercado deportivo-	x			Negativo
	Inversión inicial	Se requiere montos elevados de inversión.	x			Negativo
	Infraestructura	Una infraestructura en lugares estratégicos			x	Negativo

Fuerza	Factores	Detalles	Plazo			Impacto
			C/PL Z	M/PL Z	L/P LZ	
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	No existe cantidad numerosa de competidores en el sector	x			Positivo
	Distancia de ubicación entre competidores	Los competidores en su mayoría están ubicados en lugares estratégicos y alejados.	x			Positivo
	Grado de venta por competidores	La venta por los competidores no afecta a la mayoría de las microempresas por la diversidad y calidad que ofrecen cada una.	x			Positivo
	Diversidad de competidores	Existe poca diferenciación en los productos que comercialización, a excepción de algunas microempresas que comercializan prendas deportivas originales.	x			Positivo
	Competencia de los competidores sobre los proveedores	Algunas microempresas de la competencia comercializan prendas deportivas originales que ponen en desventajas aquellas que no comercializan.		x		Negativo
	Número de clientes	Actualmente las empresas del sector no cuentan con una importante cartera de clientes, que compren grandes sumas y de manera frecuente.			x	Negativo
Poder negociador de clientes	costo de compra	Los costos de compra de la mercadería incluyendo el traslado para su venta son elevados tomando en cuenta que estos productos se compran de otros departamentos de Bolivia y otros directamente de Brasil.	x			Negativo
	Competencia por clientes	Los clientes están bien informados acerca de las prendas deportivas.	x			Positivo
	Poder adquisitivo de los clientes	Los clientes en su mayoría al ser jóvenes y adultos tienen alto poder adquisitivo		x		Positivo
	Costo de cambio de cliente	Existe fidelidad de clientes		x		Positivo
Amenaza de sustitutos	Numero de sustitutos	Existen varias empresas que comercializan prendas deportivas de manera dispersa, siendo la competencia más fuerte los Centros Comerciales de la Av. Teniente Coronel y los negocios de ropas usadas (calzados).		x		Negativo
	Disponibilidad de sustitutos	Los precios de los productos sustitutos son bajos	x			Negativo

Fuerza	Factores	Detalles	Plazo			Impacto
			C/PL Z	M/PL Z	L/P LZ	
Negociar con los proveedores	Disposición a pagar por el producto alternativo	La disposición de pago está asociada con la calidad y la moda.	x			Positivo
	Número de proveedores	Existen muchos proveedores de prendas deportivas provenientes de china, sin embargo, los proveedores de prendas deportivas originales son pocos y la mayoría no conocen.		x		Negativo
	Ubicación de proveedores	Los proveedores se encuentran en países exteriores o en otros departamentos de Bolivia.		x		Negativo
	Diversidad de proveedores	Los proveedores ofrecen diversidad de productos, de diferentes precios y calidad, ya que en su mayoría comercializan réplicas de prendas deportivas.			x	Positivo

Los resultados del análisis muestran que fuerzas de mayor impacto negativo en el micro entorno de las microempresas son las fuerzas de amenaza de nuevos competidores; rivalidad entre competidores y poder de negociación con los proveedores; por otro lado, de mayor impacto positivo son amenaza de sustitutos y poder de negociación de los clientes o compradores (Véase la figura 26) donde se muestran los impactos identificados.

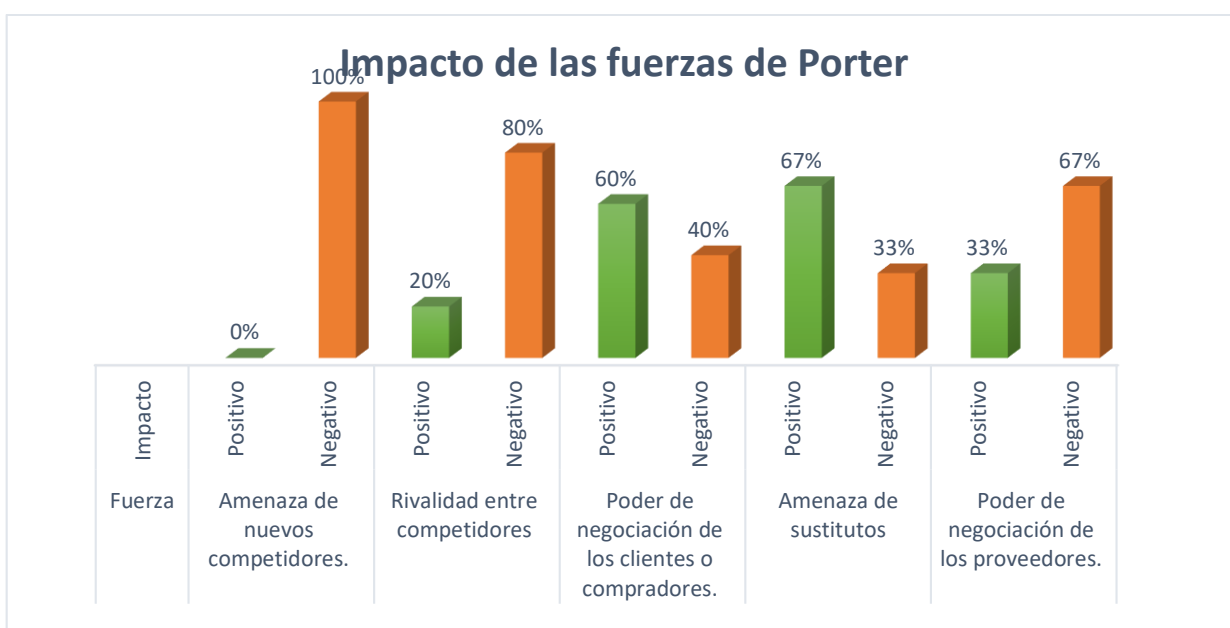


Figura 26. Impacto de las 5 fuerzas de Porter en la Microempresas

### 5.1.3. Matriz BCG

La matriz BCG, es una matriz de crecimiento que suele utilizarse en marketing estratégico, con el fin de analizar los productos más rentables para una empresa, es decir evaluar el atractivo de la cartera de productos de una empresa y de esta forma determinar las estrategias de marketing que se pueden utilizar. La cartera de producto se refiere a los productos que comercializan las microempresas y mercado de destino. Este análisis nos permite adaptar la cartera a las fortalezas de las microempresas y aprovechar las oportunidades del mercado buscando nuevas áreas de negocios, es decir engrandecer aquellos productos que están participando mucho en el mercado pero que no han logrado crecer lo suficiente.

Para el análisis de la Matriz BCG se consideró las dos variables: crecimiento de mercado y participación de mercado. Se obtiene el crecimiento de mercado con los resultados relacionados a los ingresos por ventas; y por lado la participación de mercado con el porcentaje de ventas.

Posteriormente, se grafica en Gráfico de Burbujas, tomando en cuenta los cuatro cuadrantes, la participación o cuota de mercado se muestra en la línea horizontal o eje x (baja a la izquierda, alta a la derecha) y la tasa de crecimiento a lo largo de la línea vertical o eje y (baja en la parte de abajo y alta en la parte de arriba). Los cuatro cuadrantes designados como estrellas (arriba izquierda); interrogantes (arriba a la derecha); vacas (abajo a la izquierda) y perros (abajo a la derecha)

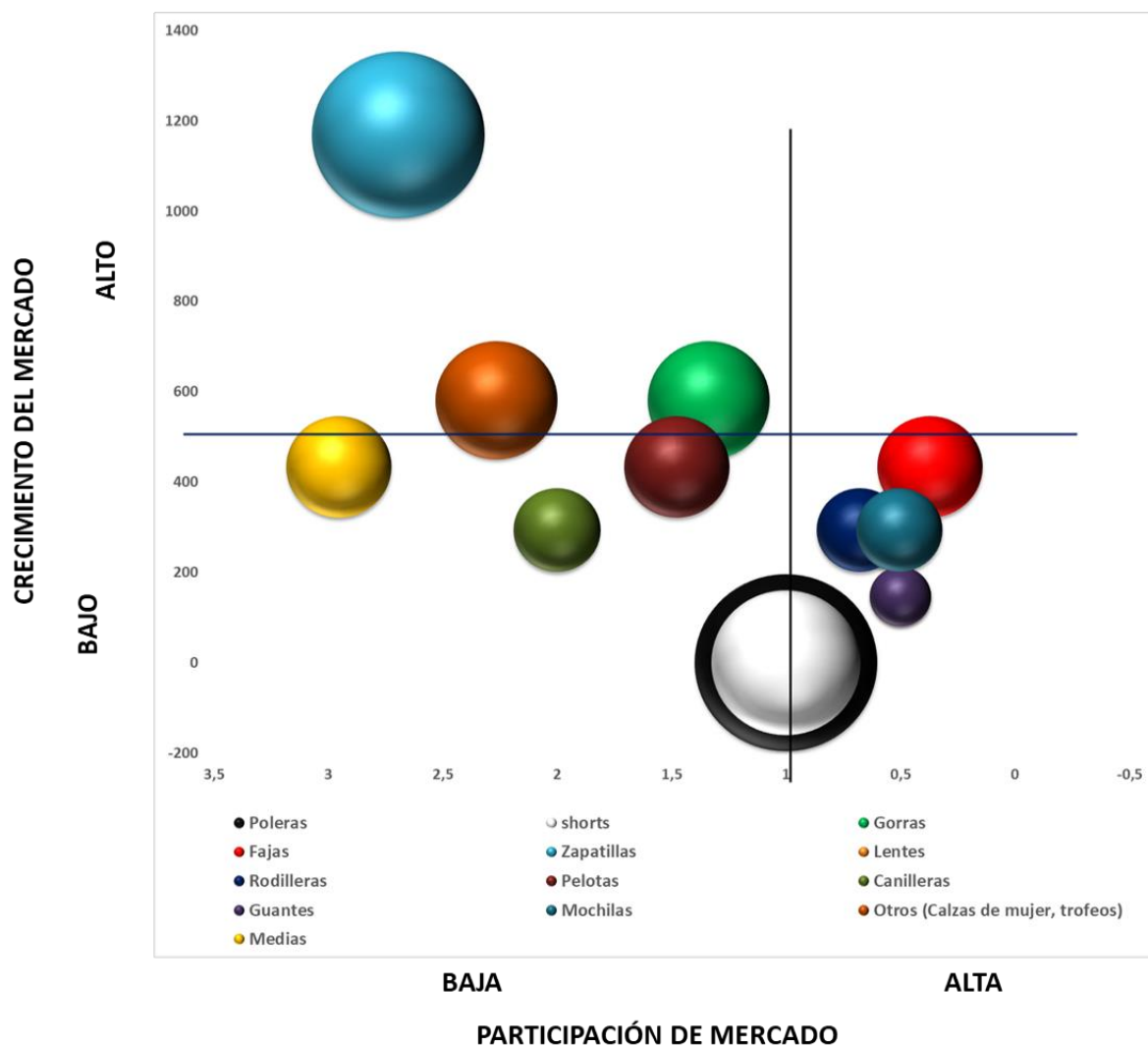


Figura 27. Matriz BCG

En la matriz BCG, se puede evidenciar lo siguiente:

- Productos estrella, aquellos que generan dinero o liquidez para la empresa, pero que también necesitan mayor inversión para consolidarse en el mercado, que tienden a seguir creciendo en el mercado y que tiene mayor crecimiento son las zapatillas, seguido de gorras y otros productos (calzas, trofeos, entre otros)
- Los productos vaca, son conocidas como generadores de caja, porque generan mucha liquidez y requieren pocas inversiones, ya están consolidados en el mercado con mayor crecimiento son las poleras y shores, seguido por las medias, canilleras, y pelotas.

- El producto con menor crecimiento y que generan poca liquidez a las microempresas comercializadoras de prendas deportivas y que se consideran perros son las fajas, mochilas, rodilleras y guantes.
- En caso de los productos interrogantes, todos los productos se comercializan.

#### **5.1.4. Análisis F.O.D.A.**

Esta herramienta de análisis permite trabajar con toda la información que se obtiene de las empresa o empresas, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas de las microempresas que comercializan prendas deportivas, permitirá identificar y plantear estrategias para minimizar las debilidades, reducir las amenazas aprovechando sus fortalezas tomando en cuenta las oportunidades que se requiere mejorar las ventas y lograr el posicionamiento de estas empresas.

La mayoría de las empresas dedicadas al rubro de comercialización de prendas deportivas en la ciudad de Cobija, no realizan un estudio de mercado, lo que podría ser una de las causas que repercute en sus avances de crecimiento y posicionamiento en el mercado, al no hacer estrategias de marketing no se puede ofrecer productos de calidad que no ofrezcan, que nos ofrezcan beneficios y no tenga una marca definida, lo cual se constató con la investigación realizada.

Entre las principales fortalezas identificadas se pudo evidenciar que no existe cantidad numerosa de competidores, los competidores existentes no influye en las ventas, conocimiento de los productos por parte de los compradores, actualización permanente a las tendencias de la moda deportiva, existe disposición de pago, los proveedores ofrecen diversidad, precios diferentes y calidad variada.

Tabla 5

*Matriz FODA de las Microempresas Comercializadoras de prendas deportivas en Cobija.*

		<b>Análisis Interno de la Empresa</b>	
		<b>Fortalezas – F</b>	<b>Debilidades – D</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	F1. No existe cantidad numerosa de competidores en el sector o se desconoce los mismos.	D1. Se requiere montos elevados de inversión.
		F2. Los competidores en su mayoría están ubicados en lugares estratégicos y alejados.	D2. Una infraestructura en lugares estratégicos
		F3. La venta por los competidores no influye en las demás microempresas por la diversidad y calidad que ofrecen cada una.	D3. Actualmente las empresas del sector no cuentan con una importante cartera de clientes, que compren grandes sumas y de manera frecuente.
		F4. Existe poca diferenciación en los productos que se comercializan.	D4. Los costos de compra de la mercadería incluyendo el traslado para su venta son elevados tomando en cuenta que estos productos se compran de otros departamentos de Bolivia y otros directamente de Brasil.
		F5. Existe poca cantidad de microempresas que comercializan prendas deportivas originales.	D5. Existen varias empresas que comercializan prendas deportivas de manera dispersa, siendo la competencia más fuerte los Centros Comerciales de la Av. Teniente Coronel y los negocios de ropas usadas (calzados).
		F6. Los clientes están bien informados acerca de las prendas deportivas.	D6. Los precios de los productos ser jóvenes y adultos tienen alto poder adquisitivo.
		F7. Los clientes en su mayoría al ser jóvenes y adultos tienen alto poder adquisitivo.	D7. Existen muchos proveedores de prendas deportivas provenientes de china, sin embargo, los proveedores de prendas deportivas originales son pocos y la mayoría no conoce.
		F8. Capacidades de innovación de las prendas deportivas, actualizados a las tendencias de la moda.	D8. Los proveedores se encuentran en países exteriores o en otros departamentos del país.
		F9. Existe fidelidad de clientes asociada con la calidad y la moda.	D9. Devaluación de la moneda brasilera
		F10. La disposición de pago está asociada con la calidad y la moda.	
		F11. Los proveedores ofrecen diversidad de productos, de diferentes precios y calidad, ya que en su mayoría comercializan réplicas de prendas deportivas.	
<b>OPORTUNIDADES – O</b>		<b>ESTRATEGIAS FO (Maxi – Maxi) – Estrategias para maximizar tanto las F como las O</b>	<b>ESTRATEGIAS DO (Mini – Maxi) – Estrategia para minimizar las Debilidades y Maximizar las Oportunidades</b>
O1. El sector de micro y pequeñas empresas se reconoce en la Constitución Política del Estado, existiendo una Ley (Nº947) que fortalecer a la micro y pequeñas empresas.	1.	Plantear estrategias que permitan a las diferentes microempresas lograr su diferenciación y posicionarse en el mercado.	1. Implementar base de datos de clientes en las diferentes microempresas.
O2. El ejercicio individual del comercio está regulado por el Código de Comercio (Art.5 num.1), siendo Fundaempresa la que establece los requisitos mínimos para el Registro de Comercio con apoyo de	2.	Plantear metas comerciales con el fin de aprovechar las tendencias de crecimiento del mercado deportivo.	2. Proponer estrategias de ampliación de cartera de productos. 3. Diversificación de los productos en base a las demandas del mercado.

- Manuales y Guías correspondientes. 3. Capacitación en innovación y tecnología de las prendas deportivas.
- O3. Tendencia de crecimiento del sector deportivo en lo que se refiere al incremento de una vida saludable y los 4. Desarrollar capacitaciones en las políticas nacionales y regionales de apoyo al sector de micro y pequeñas empresas.
- O4. Crecimiento poblacional en la Ciudad de Cobija
- O5. Actualmente la ropa deportiva es el sector de la moda con más crecimiento a nivel mundial.

**OPORTUNIDADES – O****ESTRATEGIAS FO (Maxi – Maxi) – Estrategia para maximizar tanto las F como las O****ESTRATEGIAS DO (Mini – Maxi) – Estrategia para minimizar las Debilidades y Maximizar las Oportunidades**

O6. El sector deportivo no se queda fuera de los avances tecnológicos, siendo de tendencia mundial la ropa deportiva inteligente que mejoran los rendimientos de los entrenamientos.

**AMENAZAS – A****ESTRATEGIAS FA (Maxi – Mini) – Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas****ESTRATEGIAS DA (Mini – Mini) – Estrategia para minimizar tanto las Amenazas como las Debilidades**

A1. No se evidencia los beneficios directos del Reglamento de la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija para el sector de micro y pequeñas empresas.

A2. La Zona franca beneficia a los comercios grandes y no así a las pequeñas.

A3. Las políticas del gobierno actual enfatizan en el sector público y no así al sector privado

A4. Altos índices de desempleo obligan a generar emprendimientos como empleo propio.

A5. Las microempresas al ser unidades económicas familiares

1. Generar políticas nacionales y regionales que apoyen a los emprendimientos.

2. Analizar la normativa impositiva relacionada a las microempresas.

3. Implementar estrategias de control del sector importador de ropa usada.

4. Estrategias que permitan lograr y mantener la fidelización de los clientes.

1. Implementar estrategias con el fin de la zona franca apoye al sector de micro y pequeñas empresas.

2. Promover la protección de las empresas locales en la ciudad de Cobija para garantizar la estabilidad y crecimiento de las empresas locales.

3. Desarrollar estudios de mercado para los nuevos emprendimientos en el

no generan fuentes de empleo de gran impacto.

A6. Los cambios de moneda brasilera influyen para que las diferentes empresas cierren sus puertas.

A7. Los Municipios facilitan la obtención de la Licencia de Funcionamiento, en base a la verificación de las declaraciones de cumplimiento de requisitos emitidos por los empresarios.

A8. Los trámites de funcionamiento de las empresas son burocráticos.

A9. El Sistema impositivo boliviano afecta a las pequeñas y micro empresas, los mismos deben afrontar las deudas impositivas elevadas que les generan pérdidas.

A10. Toda relación laboral genera obligaciones para las empresas, ya que las empresas deben cumplir con las normas emitidas por el Ministerio de trabajo.

A11. No existe control de la competencia desleal con los importadores y comercializadores de mercadería de ropa usada.

sector para evitar la improvisación.

4. Capacitaciones en el proceso de apertura de empresas y trámites de funcionamiento.

---

*Nota:* Elaboración en base a diagnóstico realizado de las diferentes microempresas.

### **5.1.5. Factores condicionantes del éxito**

De acuerdo a los conceptos adoptados para la presente investigación, para que una empresa sea exitosa, su producto o servicio debe poseer unas características que lo hagan ser distinto a los demás, que lo hagan merecedor de ser seleccionado por los clientes, así mismo, la empresa para poder tener un producto competitivo, esta debe estar soportada técnica, financiera y administrativamente para el diseño, producción y mercadeo del producto.

Al ser el objeto de estudio es el éxito de las microempresas, los controles de éxito se encaminan a utilidades y ventas, sin dejar de lado capacidad de administración, uso de mercadotecnia e innovación.

A través de la investigación de mercado, se pudo identificar que los principales factores que influyen en el éxito de las microempresas de comercialización de prendas deportivas están relacionados a:

- a. Factores tecnológicos, la tecnología en las prendas deportivas asociados a estados de salud y comodidad que otorga, son innovaciones y tendencias en la moda deportiva.
- b. Factores sociales, son los factores de mayor influencia, ya que las mismas van asociadas a la decisión de compra, siendo estos factores la moda, medios de comunicación, la familia y los amigos; así como el crecimiento poblacional, tendencia de crecimiento del sector deportivo.
- c. Factores políticos, estos inciden tanto negativamente como positivamente, negativamente en el sentido de que las políticas nacionales están centradas en el sector público, no existen facilidades para acceder a financiamiento, el salario mínimo y doble aguinaldo; asimismo, existen políticas que inciden positivamente como la normativa vigente, a través de la Ley N°947, Fundaempresa con procedimientos y manuales que benefician al sector emprendedor.
- d. Poder de negociación de los clientes o compradores, esta fuerza se evidencia principalmente al momento de elegir un producto, ya que no existe mucha diferencia en relación a los productos comercializados.
- e. Amenaza de sustitutos, entre los productos sustitutos se pueden considerar las prendas deportivas americanas que se comercialicen a bajos precios.
- f. Poder de negociación de los proveedores, existen pocos proveedores que comercialicen con factura.
- g. Atención de calidad, que consiste en ser cordial y ofrecer de manera educada todos los productos relacionados demandados por el comprador.
- h. Diversificación de productos, ofrecer a los compradores productos de alta calidad, bajos precios, marcas, modelos y tallas diferentes, ya que al momento de compra de prendas deportivas principalmente se toma en cuenta la marca, la comodidad y la garantía en cuanto a la calidad se refiere.
- i. Selección de personal, el personal es un factor clave de diferenciación, son quienes brindan el servicio, la contratación de personal adecuado para las microempresas es de mucha importancia, ya que generalmente solo cuenta con un trabajador, el mismo

debe tener cualidades de responsabilidad, honestidad, capaz de ofrecer una atención de calidad, siendo este último una de las claves de éxito considerado por estos empresarios. Los empresarios consideran al personal como una pieza fundamental para el éxito de la empresa, garantizando el retorno de los clientes a través de una buena atención, con amabilidad.

- j. Merchandising, el espacio físico de las microempresas comercializadoras en su mayoría son pequeñas, no cuentan con las comodidades necesarias (como probadores amplios, asientos, entre otros), sin embargo se destacan por la forma como lo acomodan sus productos (merchandising), mostrando los diferentes productos, modelos y colores disponibles, en su mayoría están acomodados por disciplinas deportivas y productos relacionados, se expone la mayor cantidad de productos con el fin de facilitar la visualización y motivar la compra de los clientes.
- k. Ubicación estratégica, la ubicación de las diferentes microempresas de prendas deportivas es en lugares estratégicos, siendo los principales el Mercado Central, Mercado Comercio, Av. Pando, Av. 9 de febrero y Av. Internacional.

## CAPÍTULO VI

### Comprobación de hipótesis

Con el objetivo de comprobar la hipótesis en la presente investigación se emplea la prueba estadística de Chi-cuadrado, como un método útil para probar la hipótesis, que permite observar las diferentes frecuencias observadas en una muestra y el conjunto de frecuencias teóricas y esperadas de la misma muestra.

#### 6.1. Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis nula

*H<sub>0</sub>. “La Planificación Estratégica tendrá influencia en el éxito de las microempresas”*

Prueba de hipótesis alternativa

*H<sub>1</sub>. “La Planificación Estratégica no tendrá influencia en el éxito de las microempresas”*

En la prueba de una hipótesis estadística, se declara la hipótesis como verdadera si la probabilidad calculada excede el valor tabular llamado el nivel de significación y se declara falsa si la probabilidad calculada es menor que el valor tabular.

Las pruebas de hipótesis se realizan con niveles de confianza de 95% y márgenes de errores de 0.05% y 0.1%, para que la misma sea confiable basada en una muestra. De un nivel de confianza del 95% entonces el nivel de significancia sería del 5%

#### Nivel de Significancia

El nivel de significancia del 5%, entonces se rechaza la hipótesis nula solamente si el resultado muestral es tan diferente del valor hipotético que una diferencia de esa magnitud o mayor, pudiera ocurrir aleatoria mente con una probabilidad de 1.05 o menos, es decir si el valor p está por debajo de un nivel de significancia ( $\alpha$ ) especificado (generalmente 0.10, 0.05 o 0.01), usted puede decir que la diferencia es estadísticamente significativa y rechazar la hipótesis nula de la prueba.

#### 6.2. Variables

##### Variable independiente

Planificación Estratégica (entorno de competitividad, administrativos, financieros y estrategias comerciales).

## Variable dependiente

Éxito de microempresas

## Preguntas

18. ¿Podría mencionar algún problema por la que atravesó o atraviesa su empresa actualmente?

23. ¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?

### 6.3. Tabla de contingencia

Tabla 6

*Tabla de contingencia ¿Podría mencionar algún problema por la que atravesó o atraviesa su empresa? / ¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?*

			¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?		Total
			Si	No	
¿Podría mencionar algún problema por la que atravesó o atraviesa su empresa?	Económicos	Recuento	2	0	2
		% dentro de ¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?	22,2%	0,0%	16,7%
	Legales	Recuento	1	1	2
		% dentro de ¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?	11,1%	33,3%	16,7%
	Montos elevados de alquiler	Recuento	5	2	7
		% dentro de ¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?	55,6%	66,7%	58,3%
Otro	Recuento	1	0	1	

Tabla 7

*¿Podría mencionar algún problema por la que atravesó o atraviesa su empresa? / ¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?*

		¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?		Total
		Si	No	
	% dentro de ¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?	11,1%	0,0%	8,3%
	Recuento	9	3	12
Total	% dentro de ¿Usted cree que la planificación influye en el crecimiento de un negocio emprendedor en la ciudad de Cobija?	100,0%	100,0%	100,0%

#### 6.4. Prueba de Chi – cuadrado

Tabla 8

*Prueba de Chi – cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,714 <sup>a</sup>	3	0,634
Razón de verosimilitudes	2,348	3	0,503
Asociación lineal por lineal	,000	1	1,000
N de casos válidos	12		

7 casillas (87,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,25.

**Interpretación:** La prueba de hipótesis se realiza con chi-cuadrado de Pearson (señalados en la tabla anterior con el recuadro).  $H_0$ : “La Planificación Estratégica tendrá influencia en el éxito de las microempresas” y  $H_1$  “La Planificación Estratégica no tendrá influencia en el éxito de las microempresas”. Con  $X^2 = 1,714$ ,  $gl = 3$ ,  $p$  (calculado) = 0,634, como la significancia es mayor que 0.05 se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$ .

Por otro lado, para verificar la comprobación de la hipótesis utilizaremos la Tabla de Chi-cuadrado, tomando en cuenta el  $v$  (grado de libertad) =3 y  $p=0,05$ .

**TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado  $\chi^2$**

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado,  $\nu$  = Grados de Libertad

$\nu/p$	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418

Figura 28. Tabla de distribución de Chi – Cuadrado

En conclusión, tomando en cuenta los datos mencionados en el párrafo anterior, el p calculado es  $p=7.814$ , como el mismo es mayor a  $p=0.634$ , se acepta la Hipótesis ( $H_0$ ) y se rechaza la Hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Queda comprobado que “*La Planificación Estratégica tendrá influencia en el éxito de las microempresas*”.

## CAPÍTULO VII

### Conclusiones y recomendaciones

Con base al planteamiento del tema de investigación “análisis de los factores que influyen en el crecimiento de las microempresas comercializadoras de prendas deportivas”, se define la metodología y elementos teóricos con el fin de realizar el análisis cuantitativo en base a 12 microempresas”.

A continuación, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones, a partir de la comprobación de las hipótesis.

#### 7.1. Conclusiones

Todas las microempresas analizadas tienen sus propias particularidades, además son organizaciones únicas, con características propias, pero que se encuentran sujetas a un mismo ambiente externo.

- Para análisis se consideraron 12 microempresas, siendo en un principio la muestra de 15 microempresas (no se logró realizar la entrevista en su totalidad porque los propietarios estaban de viaje y porque no quisieron responder), de los cuales el 100% son unipersonales con licencia de funcionamiento.
- A través de la investigación, se pudo evidenciar que el sector con menor apoyo a nivel nacional es el sector de microempresa, pese a ser uno del sector con mayor participación en el crecimiento económico de una región; las políticas nacionales no apoyan a los emprendimientos del sector privado, asimismo los microempresarios no conocen la normativa nacional relacionado al sector de micro y pequeñas microempresas; así como tampoco están conscientes o no conocen sus ventajas competitivas, así como su competencia y no confían en las estrategias que las mismas conllevan.
- Por otro lado, se pudo evidenciar que una de las razones por las que las microempresas no son atractivas para el sector financiero por la aparente falta de respaldo patrimonial, expresado textualmente por algunos microempresarios como falta de garantía. Asimismo, se desconocen las instituciones que brindan apoyo financiero como Banco Nacional de Bolivia, Bancomunidad, Banco Unión, CIDRE IFD, entre otros.

- La mayoría no maneja datos contables, de esta forma descuidan los resultados alcanzados que les permita la toma de decisiones oportunas y adecuadas.
- Las dificultades que tienen las microempresas en el país así como a nivel regional, son la falta de políticas orientadas a promocionar la producción nacional, desde la compra, que debería estar determinada como política de Estado.
- Los productos estrella son las zapatillas, seguido de gorras y otros productos (calzas, trofeos, entre otros) y los productos vaca las poleras y shores, seguido por las medias, canilleras, y pelotas.
- La mayoría de las empresas dedicadas al rubro de comercialización de prendas deportivas en la ciudad de Cobija, no realizan un estudio de mercado, lo que podría ser una de las causas que repercute en sus avances de crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- Los principales factores que influyen en el crecimiento de las microempresas de comercialización de prendas deportivas en la ciudad de Cobija son: factores sociales, tecnológicos, poder de negociación con los clientes, amenaza de sustitutos, poder de negociación con los proveedores, atención de calidad, diversificación de productos, selección de personal, merchandising y ubicación estratégica.
- A través de la comprobación de la hipótesis, se puede justificar que la Planificación Estratégica permite el éxito a través del logro de objetivos y de esta forma evitar la improvisación. Tomando en cuenta que la Planificación Estratégica permite aplicar los procedimientos que conducen al logro de los objetivos empresariales minimizando riesgos y aprovechando oportunidades que ofrece el entorno.

## **7.2. Recomendaciones**

Después de haber realizado el análisis y como parte de los resultados obtenidos de esta investigación, se propone las siguientes recomendaciones:

- Las microempresas comercializadoras deben adaptarse a los impactos y cambios del sector de la moda de ropa deportiva.
- Las microempresas no ponderan sus ventajas competitivas, por ende, se recomienda a dichas empresas de una identidad corporativa enmarcados en la búsqueda de éxito y crecimiento.

- Vincular las entidades financieras bancarias, no bancarias y otras instituciones debe complementar sus esfuerzos para apoyo oportuno y de bajo costo para las microempresas.
- Desarrollar capacitaciones dirigido a los microempresarios sobre el manejo de información financiera de la empresa, con el fin de evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones.
- Desarrollar capacitaciones dirigido a microempresarios en Planeación Estratégica, con el fin de direccionar las empresas a corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, se sugiere a los microempresarios que puedan adoptar las siguientes estrategias:

- Implementar base de datos de clientes en la diferentes microempresas.
- Implementar estrategias de ampliación de cartera de productos.
- Realizar estudios de mercado para diversificar los productos y ampliar el mercado.
- Capacitarse en innovación y tecnología de las prendas deportivas.
- Implementar estrategias que permitan lograr y mantener la fidelización de los clientes.
- Desarrollar estudios de mercado para los nuevos emprendimientos en el sector para evitar la improvisación.

Asimismo, se sugiere a las instituciones de educación superior, a las instituciones gubernamentales y municipales lo siguiente:

- Plantear estrategias que permitan a las diferentes microempresas lograr la diferenciación y posicionarse en el mercado.
- Plantear metas comerciales con el fin de aprovechar las tendencias de crecimiento del mercado deportivo.
- Capacitación en innovación y tecnología de las prendas deportivas.
- Desarrollar capacitaciones en políticas nacionales y regionales de apoyo al sector de micro y pequeñas empresas.
- Desarrollar capacitaciones en políticas nacionales y regionales de apoyo al sector de micro y pequeñas empresas.
- Generar políticas nacionales y regionales que apoyen a los emprendimientos.

- Analizar la normativa impositiva relacionada a las microempresas.
- Implementar estrategias de control del sector importador de ropa usada.
- Implementar estrategias con el fin de la zona franca apoye al sector de micro y pequeñas empresas.
- Promover la protección de las empresas locales en la ciudad de Cobija para garantizar la estabilidad y crecimiento de las empresas locales.
- Desarrollar capacitaciones en proceso de apertura de empresas y trámites de funcionamiento.

## Bibliografía

- ACconsultores. (2009). *Planificación estratégica para Pymes*. Recuperado el 5 de noviembre de 2019 de <https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/>
- BCG. (2019). BCG – Global Management Consulting [Comercial]. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de [Https://www.bcg.com](https://www.bcg.com) website: <https://www.bcg.com/>
- Blázquez, S. F., Dorta, V. J., & Verona, M. M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 16(28), 43–46.
- CIDRE IFD. (2019). CIDRE IFD – Institución Financiera de Desarrollo [Organización]. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de <https://cidre.org.bo/>
- CONAMYPE. (2019). Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa [Comercial]. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de Galeón.com Hispavista website: <http://conamype.galeon.com/>
- Fondecó IFD. (2019). Fondecó IFD—Fondo de Desarrollo Comunal [Organización]. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de Fondecó IFD website: <https://fondecó.org/>
- Hernández, R. Z., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta; R. A. del B. Alayón, Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Idepro IFD. (2019). Idepro IFD—Desarrollo Empresarial [Organización]. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de <https://www.idepro.org/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (12a ed.; E. C. Rivera, Trad.). Recuperado de <https://books.google.com.bo/books?id=ZVcQuAEACAAJ>
- Ley de Micro y Pequeñas Empresas*. , Pub. L. No. 947, 7 (2017).
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos* (Primera). Recuperado de <https://books.google.com.bo/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- OCDE/CAF/CEPAL. (2018). *Perspectivas Económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018_es.pdf)
- s/a. (17 de febrero,2017). *Informe especial*. Periódico Opinión. Recuperado el 6 de noviembre de 2019 de <https://opinio.com.bo/archive/>

- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Recuperado de [https://books.google.com.bo/books?id=C1gKoErmS\\_MC](https://books.google.com.bo/books?id=C1gKoErmS_MC)
- Pro Mujer. (2019). Pro Mujer | Invierte en una Mujer, Transforma a Una Familia [Organización]. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de Pro Mujer website: <https://promujer.org/es/>
- Rosales, C. B. A. (2006). *El crédito como mecanismo determinante del desarrollo de la microempresa* (Thesis, Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera de Economía). Recuperado de <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/7264>
- Ruiz, X. B. (2012, julio). *Guia de analisis PEST*. Recuperado de [http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas\\_2013-2015/Guia\\_Analisis\\_PEST.pdf](http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_PEST.pdf).
- Serna, G. H. (2008). *Gerencia estratégica. Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión* (10a ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores

**Anexos**

Al presente documento se anexa.

Anexo 1. Cuestionario de la Entrevista

Anexo 2. Fotografías de algunas microempresas.