



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de Gestión Empresarial para Apertura de tiendas de Marathon
Sports, en Santa Cruz de la Sierra – Bolivia.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Vélez Calle, Oswaldo Patricio

DIRECTOR: Toledo Macas, Ronald Kleiner, Eco.

CENTRO REGIONAL GUAYAQUIL

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

Ronald Kleiner Toledo Macas

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Modelo de Gestión Empresarial para Apertura de tiendas de Marathon Sports, en Santa Cruz de la Sierra – Bolivia, realizado por Oswaldo Patricio Vélez Calle, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Guayaquil, Marzo del 2016

Eco. Ronald Kleiner Toledo Macas

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Oswaldo Patricio Vélez Calle, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Modelo de Gestión Empresarial para Apertura de tiendas de Marathon Sports, en Santa Cruz de la Sierra – Bolivia, de la Titulación, Magister en gestión Empresarial, siendo el Eco. Ronald Kleiner Toledo Macas, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Oswaldo Patricio Vélez Calle

CI: 0601985211

DEDICATORIA

El presente trabajo lo he iniciado con mucha ilusión desde hace varios meses atrás, lamentablemente en el transcurrir del camino me he encontrado con muchos tropiezos, desilusiones y desmotivaciones, tanto en lo laboral como en lo personal. Sin embargo las personas que han estado apoyándome y preguntando siempre sobre el avance de este trabajo, han sido mi linda madre la Sra. Lelia Virginia Calle Silva y mi querida hermana María Delfina Vélez Calle, a quienes con mucho cariño voy a dedicar este presente trabajo, que con seguridad, les va a llenar de orgullo y de nostalgia, por ver a su hijo y hermano crecer académicamente.

Oswaldo Patricio Vélez Calle

CI: 0601985211

AGRADECIMIENTO

Cuando uno termina de aprobar las materias de determinada carrera, siempre está con la energía y el entusiasmo de trabajar en su tesis para obtener el título respectivo, pero cuando uno deja pasar el tiempo y queda para mañana el inicio de su tesis, esta ilusión va decayendo y por ende la elaboración de la misma. Yo he tenido la suerte de tener personas que me han estado durante el tiempo empujando para no decaer en la elaboración de mi tesis y ellos han sido mi querido y estimado amigo el Eco. Ronald Toledo, quien ha estado pendiente de que inicie y por ende que termine los trabajos de mi tesis. Por ello quiero agradecer de todo corazón por todo el apoyo brindado, el asesoramiento, las directrices, recomendaciones, etc. para la realización de este trabajo.

También quiero agradecer al Sr. Fernando Corral Jiménez, Gerente General de la empresa Marathon Sports – Ecuador, quién me ha dado su apoyo y autorización para la realización del presente trabajo.

No puedo dejar pasar por alto mi agradecimiento a mi esposa la Sra. Marlene Estrella y a mis queridas hijas Alejandra y Michelle Vélez, quienes también han estado pendientes y apoyándome para que concrete la elaboración de la tesis y por supuesto que obtenga la titulación para la cual me he preparado.

Oswaldo Patricio Vélez Calle

CI: 0601985211

TABLA DE CONTENIDOS

CARÀTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÒN.....	3
CAPÍTULO I.- CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÒN.....	5
1.1. Metodología.....	6
1.2. Planteamiento del problema.....	6
1.3. Justificación e importancia de la propuesta.....	7
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Hipótesis.....	9
1.6. Alcances.....	9
1.7. Limitaciones.....	10
1.8. Aspectos Generales de Marathon Sports.....	10
1.8.1 La empresa y el sector al que pertenece.....	10
1.8.2. Organización.....	12

1.8.3. Misión y Visión.....	13
1.8.3.1. Misión.....	13
1.8.3.2. Visión.....	13
1.8.4. Sus productos.....	13
1.8.5. Sus clientes.....	13
CAPÍTULO II.- CARACTERÍSTICAS DE BOLIVIA.....	14
2.1. Perfil de Bolivia.....	15
2.2. Conocimiento de la legislación boliviana.....	16
2.3. Sobre sus impuestos de importación.....	16
2.4. Políticas.....	17
2.5. Sociales.....	17
2.6. Económicas.....	18
2.6.1. Ciudades de mayor crecimiento económico en Bolivia.....	22
2.7. Deportivas.....	22
2.8. Otros aspectos relevantes.....	22
CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DEL MERCADO DE ROPA, ZAPATOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS.....	24
3.1. Diagnóstico del mercado de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.....	25
3.2. Marcas, categorías y géneros más comercializados.....	55
3.2.1. Categorías y géneros más ofertados.....	56
3.2.2. Precios de venta al público.....	57
CAPÍTULO IV.- MODELO DE GESTIÓN.....	58
4.1. Creación de la empresa.....	59

4.1.1. Fundempresa.....	59
4.1.2. Servicio de Impuestos Nacionales SIN.....	62
4.1.3. Gobierno Municipal.....	62
4.1.4. Caja de Salud.....	63
4.1.5. Afp's.....	63
4.1.6. Ministerio de Trabajo.....	63
4.2. Asignación de Capital Social.....	64
4.3. Determinación de locales para la implementación de tiendas del concepto Marathon.....	65
4.4. Ubicación, negociación de alquileres de locales comerciales.....	65
4.5. Elaboración de presupuesto de inversión.....	68
4.6. Compras e importaciones de productos.....	69
4.7. Trabajos de infraestructura.....	74
4.8. Contratación, capacitación y entrenamiento de personal.....	75
4.8.1. Estructura requerida en Bolivia previa la apertura de las primeras tiendas.....	83
4.8.2. Áreas recomendadas de locales comerciales.....	83
4.8.3. Número de personal requerido para la operación diaria en las tiendas.....	84
4.8.4. Proceso a seguir para la contratación de personal.....	84
4.8.5. Implementación de políticas y procedimientos corporativos al personal contratado.....	87
4.8.6. Proceso de entrenamiento al personal contratado.....	88
4.9. Apertura de tiendas.....	88
4.10. Control de indicadores.....	90
4.10.1. De ventas.....	90

4.10.2. De gastos.....	91
4.10.3. De satisfacción y servicio al cliente.....	92
4.11. Resultados esperados.....	94
4.11.1. Definir el mapa de procesos.....	94
4.11.2. Factibilidad de ingreso al mercado boliviano.....	95
4.11.3. Ubicación y negociación de dos locales comerciales.....	95
4.11.4. Trabajos constructivos según diseños corporativos.....	96
4.11.5. Montaje de tiendas.....	97
4.11.6. Apertura de tiendas.....	98
4.11.7. Ofrecer a los clientes, productos de marcas reconocidas y de calidad para la práctica del deporte.....	99
4.11.8. Ofrecer el asesoramiento y servicio de calidad a todos los clientes, cumpliendo con los estándares corporativos.....	99
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	106

RESUMEN

El grupo Marathon aprovechando de la globalización del mercado y en su afán de ampliar sus negocios a nivel regional, está en busca de nuevas plazas para la implementación de tiendas del concepto Marathon Sports, concepto que maneja la comercialización de ropa, zapatos y accesorios deportivos.

Bolivia ha sido tomada en cuenta, ya que es un país que goza de una estabilidad económica y que además viene en constante crecimiento económico, ocupando los primeros lugares a nivel regional.

La gran cantidad de inversión nacional y extranjera que recibe este país, principalmente la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, hacen que Marathon tenga altas expectativas de inversión, con dos primeras tiendas.

La expectativa del consumidor boliviano por el ingreso de nuevas marcas, también es grande ya que al momento la oferta de estas en el retail, son muy escasas y ellos desearían tener otras opciones y experiencias de compra. Dentro de estas se encuentra Marathon, como esa gran alternativa para el mercado cruceño y boliviano en general, con su oferta de productos para la práctica del deporte.

PALABRAS CLAVES: Mercado, Globalización, Gestión, Retail, Gobierno Corporativo, Layout, Cultura de Servicio, Visual Merchandising, Ventaja Competitiva,

ABSTRACT

Marathon group taking advantage of market globalization and its desire to expand their businesses at a regional level, Marathon Sports is looking for new places for the implementation shopping concept, this is the manages marketing of clothes, shoes and sports accessories.

Bolivia has been taken into account, because it is a country that has economic stability and also comes in constant economic growth, occupying the top spots at the regional level.

The large number of national and foreign investment received by this country, especially the city of Santa Cruz de la Sierra, make Marathon investment have high expectations, with first two stores.

Bolivian consumer expectation for the entry of new brands is also great because at the time the supply of these in the retail, are very rare and they would like to have other options and shopping experiences. Among these is Marathon, as the great alternative to the Santa Cruz and Bolivian market in general, with its range of products for the sport.

KEY WORDS: Market, Globalization, Management, Retail, Corporate Governance, Layout, Service culture, Visual Merchandising, Competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Marathon Sports es una empresa ecuatoriana que ha venido en constante crecimiento, tanto local como internacionalmente (Colombia y Perú), dicho crecimiento determina la necesidad de seguir incursionando en otros mercados y uno de los más apropiados para hacerlo es Bolivia, país que viene en constante crecimiento económico desde hace varios años atrás y con cierta estabilidad política con la presidencia del Sr. Evo Morales. Por ello, este proyecto consiste en desarrollar un Modelo de Gestión para la Apertura de Tiendas de Marathon Sports, en Santa Cruz de la Sierra – Bolivia.

Se ha determinado el ingreso de Marathon Sports en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra por ser la ciudad con mayor desarrollo comercial y la cual recibe mayores inversiones nacionales y extranjeras. Muchas marcas muy reconocidas en el mercado internacional, están ingresando a dicha ciudad y otras están por hacerlo, ya que la potencialidad que ofrece este mercado es muy importante y con la eliminación de barreras fronterizas y libres de impuestos en los productos producidos en los países del Pacto Andino, se vuelve más atractiva para los inversionistas extranjeros.

En este trabajo se ha desarrollado cuatro capítulos: el primero, describe los objetivos, antecedentes de la empresa, sus valores organizacionales, la justificación de la propuesta, los alcances, sus limitaciones, etc. El segundo, describe al país de Bolivia en sus distintos aspectos como los políticos, socio-económicos y otros aspectos relevantes y muy particulares para el desarrollo de este proyecto. El tercer capítulo, desarrolla una investigación del mercado boliviano y en particular de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, sobre sus tendencias de consumo de productos deportivos, marcas más comercializadas, precios de venta, etc. Y el cuarto capítulo, describe la propuesta del Modelo de Gestión para la implementación de dos tiendas del concepto de Marathon Sports en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, todo el proceso que se debe conocer y desarrollar para dicha implementación.

Bolivia como país en general, presenta dos tipos de mercados, comercialmente hablando, uno formal y otro informal. La informalidad es la que prima en el país, la evasión de tributos, la falsificación y la piratería hacen de este país, una característica de la cual el actual gobierno está empeñado en erradicar, y como uno de sus principales objetivos, es generar más ingresos tributarios. Las marcas internacionales que han ingresado al país y las que están por ingresar, son las que cumplen con las normativas tributarias y están dando el ejemplo, de formalidad comercial.

Vemos que las oportunidades para Marathon son inmejorables, ya que al ingresar al mercado boliviano, tiene la oportunidad de competir con un mercado deportivo de ropa, zapatos y accesorios, el cual está muy por debajo de lo que la empresa ofrece en Ecuador, Colombia y Perú, tanto a nivel de marcas, diseños, colores y una imagen corporativa de tiendas, la cual marcará una diferencia en el mercado y por ende esto será una ventaja competitiva para la empresa. Además Bolivia en general se caracteriza por no tener una cultura de servicio y esta falencia también se convertiría en otra ventaja competitiva para Marathon.

Por otro lado, existen algunas limitaciones como es entrar a competir con un sector informal muy amplio en donde los clientes suelen ir de compras a los mercados populares, con un comportamiento de clientes que están acostumbrados a no pedir facturas, a regatear los precios, etc.

Para la realización de esta investigación, se aplicaron algunos métodos de investigación, como el descriptivo, deductivo e inductivo, que permitieron conocer e identificar plenamente el mercado boliviano y en especial el de Santa Cruz de la Sierra, en donde se apunta la implementación de las dos primera tiendas del concepto Marathon Sports.

CAPÍTULO I

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Metodología

El presente proyecto se desarrollará con los siguientes métodos de investigación:

Método Descriptivo.- Que permitirá conocer las características sociales, culturales, económicas y deportivas del mercado de Santa Cruz como también el sistema de comercialización actual en el mercado de ropa, zapatos y artículos deportivos en general.

Método Deductivo.- Ayudará a conocer:

- Las estrategias de gestión empresarial para adaptarlas en la consecución de los objetivos de la investigación.
- Conocer e identificar las marcas más comercializadas en el mercado deportivo y sus categorías.

Método Inductivo.- Conocer el mercado de Santa Cruz de la Sierra para:

- Identificar plenamente el mercado deportivo en el retail, tanto formal como informal y las marcas más comercializadas.
- Conocer a potenciales competidores con sus fortalezas y debilidades.
- Identificar plenamente sus códigos, leyes laborales y fiscales, así como permisos de funcionamiento, contrataciones de servicio y de personal.
- Determinar ubicaciones más comerciales y estratégicamente bien situadas, para la implementación de las tiendas.

1.2. Planteamiento del Problema

El crecimiento de Marathon en los últimos años tanto en Ecuador como en Perú y en el marco de la globalización actual, prevé a esta empresa la necesidad de buscar nuevos mercados que le permitan seguir consolidándose en el mundo empresarial del retail. Bolivia, es uno de los países que año a año viene creciendo en su economía y que goza actualmente de una estabilidad política y económica con el gobierno de Evo Morales, por ello, varias empresas ecuatorianas, peruanas, chilenas, Colombianas etc., están ingresando al mercado boliviano ya que lo ven como un mercado comercial muy potencial. Por ejemplo, hace pocos meses ha ingresado a Santa Cruz las cadenas de Juan Valdez, Hard Rock, KFC, MGO, etc.

La empresa Marathon, tiene la representación en Ecuador y Perú para muchas marcas deportivas como: Nike, Adidas, Puma, Umbro, Asics, Lotto, Spalding, etc. y, hace que esta

empresa sea muy fuerte en el mercado deportivo. Muchas otras marcas internacionales, buscan en Marathon como su vitrina principal para que las promocióne y las comercialicen sus productos.

Bolivia presenta un mercado deportivo muy informal, con productos desactualizados o fuera de temporada, muchos de ellos falsificados, mal comercializados y con un servicio al cliente muy deficiente, es decir, no tienen una cultura de servicio.

El competidor principal de Marathon en Bolivia es Fair Play, empresa líder en el mercado y dueña de 45 tiendas en distintas ciudades del país. Su oferta de producto es similar a la de Marathon en lo que se refiere a ropa, zapatos y accesorios deportivos, pero con menos marcas y variedad para ofertar a sus clientes.

A nivel de visual merchandising, está muy por debajo de las tiendas Marathon, con formatos antiguos y que no se ajustan a la realidad del mercado deportivo internacional, como en Ecuador, Perú, Chile y Colombia.

Se conoce, por entrevistas preliminares, que existe un porcentaje muy alto de clientes que anhelan que una nueva empresa entre al mercado boliviano, para tener una mejor alternativa de compra. Considerando esto, Marathon al ingresar a este mercado, debe hacerlo con tiendas muy competitivas bajo sus estándares y procedimientos corporativos, para beneficiar a este grupo objetivo y marcar una diferencia con su competidor principal que sería Fair Play.

Al ingresar Marathon al mercado boliviano, no solo que beneficiará a sus potenciales clientes sino que también generaría fuentes de trabajos directos e indirectos, a nivel administrativo como operativo, este será un factor importantísimo, que aportará a la economía del país y de varias familias bolivianas.

1.3. Justificación e importancia de la propuesta

Actualmente el “Grupo Marathon” es una de las compañías ecuatorianas de mayor crecimiento en el retail, con varios conceptos como: Marathon, Teleshop, Explorer, Taf y Xploit. Posee muchas tiendas ubicadas en las ciudades más importantes del Ecuador. Se inició en el mercado ecuatoriano hace 34 años aproximadamente y en la actualidad tiene 135 tiendas, de las cuales 45 son del concepto Marathon Sports.

Hace catorce años Marathon logró incursionar en el mercado peruano y actualmente tiene 37 tiendas de las cuales 18 son del concepto Marathon, también el año pasado logró ingresar al mercado colombiano y al momento tiene dos tiendas del concepto Explorer.

Marathon, es un concepto dedicado a la venta de ropa, zapatos y accesorios deportivos, de las marcas más importantes del mundo como: Nike, Adidas, Puma, Umbro, Asics, Astro, Spalding, Aquatik, Lotto, etc.

Marathon.- es la empresa que auspicia a la mayoría de equipos de futbol del Ecuador, con algunas de sus marcas y además viste a nuestra selección de futbol en todas sus categorías y géneros, desde el año de 1994.

Teleshop.- especializada en la venta de ropa, zapatos y accesorios, para niños y adultos. Su principal fortaleza es la venta de camisetas estampadas con diseños de varias licencias, principalmente con diseños infantiles.

Explorer.- con su especialidad en la aventura, el campinismo, el aire libre, comercializa ropa, zapatos y accesorios de marcas muy importantes a nivel mundial como: Marmot, Patagonia, Camelbak, Mountain Smith, etc.

Taf.- franquicia americana que comercializa productos de las marcas Nike, Adidas, Onitsuka, etc., y dirigido al segmento joven que practican le hip hop, el rap, etc.

Xploit.- dirigida a un mercado muy juvenil, con ropa, zapatos y accesorios fashion, de las marcas, Nike, Adidas, Puma, Onitsuka, etc.

Y para continuar con su crecimiento en el retail a nivel regional, se están proponiendo incursionar en el mercado boliviano con su concepto principal Marathon Sports, ya que se considera que Bolivia es un mercado muy potencial para dicho concepto.

En los actuales momentos en Bolivia, las tiendas de Fair Play monopolizan el mercado deportivo, pero también existen otras cadenas de tiendas deportivas muy importantes como: Gonay Store y Código Futbol, Impulse, New Balance y otras más, pero todas muy pequeñas y muy por debajo de Marathon, en cuanto a su oferta de producto, marcas que comercializan, merchandising y servicio al cliente. La oferta de productos de estas tiendas estan centradas en las marcas Nike, Adidas, Puma, Umbro y Topper, etc. pero en su mayoría, con modelos antiguos y fuera de temporadas.

Con el conocimiento y la experiencia que el Grupo tiene en el Retail, tanto en Ecuador, Perú y Colombia, Marathon confía en romper el monopolio existente en el mercado boliviano, con tiendas que marquen una diferencia con sus competidores en general. Crear fuentes de trabajo y ser un ejemplo de calidad en el servicio al cliente, ofertando productos actualizados, con diseños acorde a su temporada y de acuerdo a la moda en todas las marcas que representa y sobre todo competir de manera formal y transparente en el retail, aprovechando del libre mercado existente en Bolivia.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión empresarial para la implementación de tiendas del concepto Marathon Sports, en Santa Cruz de la Sierra - Bolivia.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Describir los aspectos sociales, culturales, económicos y deportivos de Bolivia, concentrándonos en el mercado de Santa Cruz de la Sierra.
- Realizar un estudio de mercado para conocer tendencias de clientes y marcas más comercializadas en el mercado deportivo de Santa Cruz de la Sierra.
- Establecer sectores y locales más adecuados para que Marathon Sports pueda poner sus primeras tiendas.
- Proponer a la empresa, un Modelo de Gestión para la implementación de tiendas del Concepto Marathon Sports, en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra - Bolivia.

1.5. Hipótesis

Con el ingreso en el mercado boliviano de Marathon Sports, se puede mejorar la competencia en el mercado de Santa Cruz de la Sierra, de indumentaria y artículos deportivos en general, además de mejorar una cultura de servicio y de la formalidad empresarial, con transparencia cumplimiento de compromisos laborales e impositivos según la legislación del país, ya que el crecimiento del mercado del retail, así lo exige y sus potenciales clientes también.

1.6. Alcances

Este proyecto, analizará el mercado deportivo del retail, sus tendencias y la oferta de productos y marcas, de sus potenciales competidores en Bolivia, principalmente en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, en donde se pretendería la implementación de las primeras tiendas de Marathon Sports.

El estudio está direccionado a abrir dos tiendas en esta ciudad para luego ir creciendo en otras ciudades de Bolivia, como en La Paz y Cochabamba.

1.7. Limitaciones

Si bien es cierto que Santa Cruz de la Sierra es una de las ciudades más comerciales de Bolivia, tiene sectores exclusivos (geográficamente hablando) en donde se comercializa más los productos deportivos, tanto de manera formal como en el informal y es en donde principalmente se realizará el estudio. El mercado informal es el que marca una diferencia por la cantidad de oferta en la mayoría de la ciudad y del país en general. Esto limita la realización del estudio de mercado formal. A pesar de ello el trabajo se lo realizará para obtener los mejores resultados posibles.

1.8 Aspectos generales de Marathon Sports

1.8.1 La empresa y sector al que pertenece

El Grupo Marathon, es una compañía ecuatoriana con su matriz en la ciudad de Quito, establecida en el año 1981, gracias a un hombre muy visionario, que en paz descansa, Sr. Rodrigo Ribadeneira Araujo. En la actualidad el grupo tiene varias unidades de negocio y como una de sus principales está el negocio del retail con varios conceptos de tiendas, dentro de los cuales destaca el concepto Marathon.

Este concepto, específicamente pertenece al segmento deportivo del retail, sus productos están dirigidos para la práctica del deporte como son el Fútbol, Básquet, Tenis, Natación, Correr, Entrenar, etc., sin que esto quiera decir que sus productos sean exclusivamente para deportistas y para la práctica de estos deportes, sino que también está dirigido para las personas que buscan el confort en sus actividades diarias con el uso de la indumentaria deportiva y la comodidad para caminar y/o realizar alguna actividad que tenga que ver con el movimiento corporal y además en muchas ocasiones por temas de salud y medicadas por profesionales en la rama.

El crecimiento que ha obtenido este concepto, ha sido muy importante y al momento cuenta con tiendas en Ecuador, Perú y Colombia. Su crecimiento en el mercado deportivo le ha permitido recibir varios reconocimientos durante todos estos años, dentro de los cuales podemos destacar los siguientes:

- En 1997: Ganadora como la Mejor tienda de deportes de América por el Sports International Forum en Chicago USA.
- En 2004: Premio de Marketing por aperturas de tiendas, según “América Economía”.
- En 2007 – 2008 – 2009: premios en Calidad de Servicio al Cliente, otorgada por la Revista Económica “Ekos”
- En 2007: Ingresa al “Hall of Fame del Marketing”
- Y otros premios y reconocimientos más.

Sus tiendas, en su mayoría en Ecuador, se encuentran ubicadas en grandes centros comerciales y también en sectores céntricos y claves de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, Ibarra, Santo Domingo, Milagro, Babahoyo, Manta y Portoviejo. En Perú, se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima, también en los centros comerciales más importantes de la ciudad, así como puerta a la calle como lo es en el parque Kennedy.

Como una de las ventajas competitivas de Marathon es, que comercializa las mejores marcas del mundo como son: Nike, Adidas, Puma, Under Armour, Umbro y New Balance, Asics, Lotto, etc. así como otras de mucho prestigio internacional como Avia, Wilson, Babolat, Prince, And1, Ryka, Spalding, Astro, Aquatik, etc.

En la actualidad, la mayoría de sus productos son fabricados con tecnología, la cual permite a los usuarios de dichos productos, tener confort en la práctica deportiva y además evitar cualquier tipo de lesiones. Las marcas que comercializa Marathon en sus tiendas como Nike, Adidas, Asics, Umbro, etc., poseen dichas tecnologías la cuales garantizan el uso de sus productos y de sus marcas. No así los productos falsificados de dichas marcas, los cuales copian solo sus diseños más no su tecnología y tampoco su confort.

Marathon ofrece productos originales y garantía de los mismos a todos sus consumidores, la cual es parte de su política corporativa. El staff de sus tiendas, dentro de su servicio de atención al cliente, tiene la obligatoriedad de ofrecer un servicio de calidad y de asesorar a todos sus clientes, para que los mismos puedan adquirir sus productos de acuerdo a la actividad deportiva o no, que vayan a realizar. Actualmente los clientes se caracterizan por investigar sobre los

productos, previamente a realizar sus compras, es por ello que el personal de Marathon, debe estar actualizado con la información de sus marcas, sus categorías, características, tecnología, etc., para que así pueda ofrecer un mejor servicio y asesoramiento a los clientes y no se vea sorprendido con que los clientes saben más del producto que ellos mismos.

Sus diseños de tiendas, también constituyen una fortaleza para la organización, ya que están perfectamente categorizadas por deportes y por marcas ya que usan corners de las distintas marcas como Nike, Adidas, Puma, New Balance, etc., para mostrar la gran variedad de sus productos.

1.8.2 Organización.

El Grupo cuenta actualmente con un organigrama que le permite manejarse de manera regional:

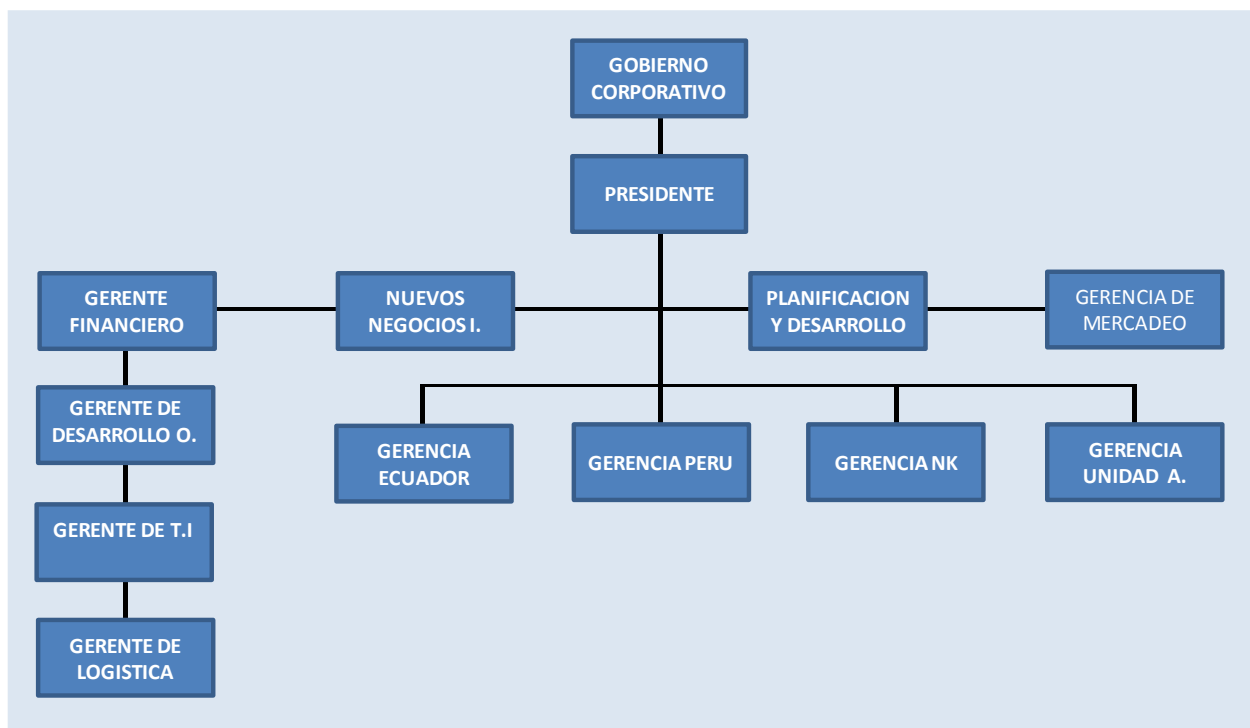


Gráfico 1: Organigrama Regional del Grupo Marathon.

Fuente: Marathon, (2015)

1.8.3 Misión y Visión

1.8.3.1 Misión.

“Mantener el liderazgo en el comercio deportivo, cumpliendo con las expectativas de los clientes”.

1.8.3.2 Visión.

“Ofrecer al cliente y al consumidor potencial productos que satisfagan sus expectativas aplicando el mejoramiento continuo, enfocado hacia el cliente; cumpliendo con los objetivos estratégicos corporativos”.

1.8.4 Sus productos

Marathon Sports, comercializa en sus tiendas la línea de zapatos, ropa y accesorios deportivos, tanto para hombres, mujeres y niños, categorizados para la práctica de las distintas disciplinas deportivas como: fútbol, correr, entrenan, básquet, tenis, natación, vóley, deportes en equipo, etc.

Representa en el país a las mejores marcas deportivas del mundo como: Nike, Puma, Adidas, Reebok, Umbro, Asics, Under Armour, Babolat, Head, Wilson, Avía, Mikasa, Molten, Aqua Sphere, Speedo, NB y muchas marcas más. Además comercializa marcas propias como: Astro, And1, Aquatik, Otium, etc.

1.8.5 Sus clientes

Todos los amantes del deporte que quieren lograr mayor rendimiento en la práctica de su deporte favorito. De todo nivel social, la variedad de productos y su variedad de precios, le permite llegar a casi todo tipo de clientes.

También hay una gran parte de consumidores que buscan y compran sus productos para el uso normal diario, para sentir mayor comodidad y confort en el desarrollo de sus distintas actividades.

Su fuerte es el mercado deportivo, ya que su oferta y variedad de producto está dirigido a la actividad deportiva que se practican en la mayoría de los países del mundo.

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS DE BOLIVIA

2.1 Perfil de Bolivia

Bolivia se encuentra ubicada en América del Sur, es considerada como el corazón de América del Sur y limita, al norte y este con Brasil, al sur con Argentina, al este con Brasil, al sureste con Paraguay, al oeste con Perú y al suroeste con Chile.

Su capital es Sucre, pero la sede de gobierno está en la ciudad de La Paz. Consta de 9 departamentos Chuquisaca (capital Sucre), La Paz (capital La Paz), Cochabamba (capital Cochabamba), Oruro (capital Oruro), Potosí (capital Potosí), Tarija (capital Tarija), Santa Cruz (capital Santa Cruz de la Sierra), Beni (capital Trinidad) y Pando (capital Cobija).

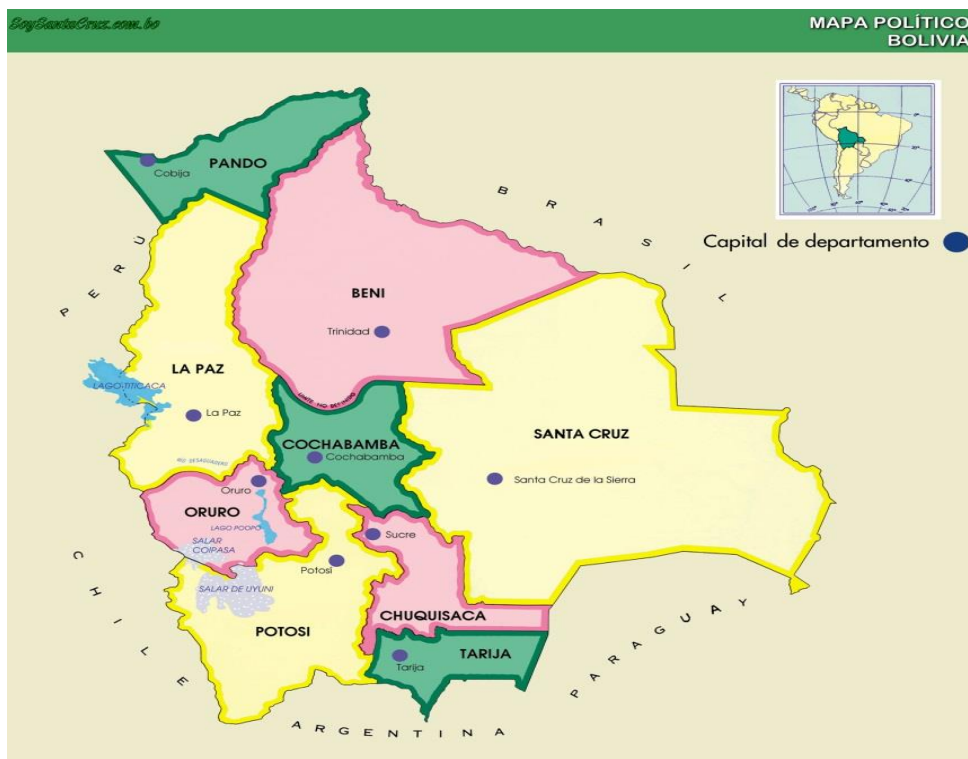


Grafico 2: Mapa de Bolivia.

Fuente: Soy Santa Cruz Bolivia (2000).

Tiene una superficie de 1.098.581 km², con una población aproximada de 10.027.254 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, INE (2013).

En Bolivia se considera tres zonas: Andina, Sub andina y de los llanos. En la zona Andina (25% del territorio), se encuentran los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí, en la cual se distingue la Cordillera Occidental – Volcánica y la Oriental, entre estas dos se encuentra la meseta del Altiplano, por ende la temperatura es de baja, promedio de 10 grados. La zona Sub Andina (16% del territorio), están los departamentos de Cochabamba, Chuquisaca, Tarija y una parte de Santa Cruz. Estas zonas están en el centro del país y goza de un clima templado. La zona de los llanos (60% del territorio – aproximadamente), en esta zona se encuentran o comprenden los departamentos de La Paz (parte norte), Cochabamba y Santa Cruz (parte Oriental), Beni y Pando, con relación a su clima, este es cálido.

2.2 Conocimiento de la Legislación Boliviana

El órgano estatal de Bolivia se divide en:

- **Órgano Ejecutivo.-** conformado por el Presidente del Estado, Sr. Evo Morales y su gabinete de Ministros.
- **Órgano Legislativo.-** conformado por las dos cámaras de senadores y diputados de la Asamblea Legislativa Plurinacional.
- **Órgano Judicial.-** este se conforma por los tribunales de Justicia
- **Órgano Electoral.-** tiene igual jerarquía constitucional a la de los Órganos Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Está conformado por el Tribunal Supremo Electoral Plurinacional y los Tribunales Departamentales Electorales. Como función principal, manejan todos los procesos electorales, tanto nacionales como departamentales y municipales.

2.3 Sobre sus impuestos de importación

Según el Viceministerio de Política Tributaria (2013) los rubros arancelarios para la ropa, zapatos y accesorios, tienen dos aplicaciones para pago de impuestos:

- ✓ **La primera:** que todos los productos que sean fabricados en los países del pacto andino e ingresen a Bolivia, entran libres de aranceles.
- ✓ **La segunda:** que los productos que son fabricados o producidos en países que no forman parte del pacto andino, pagan aranceles dependiendo del rubro al que pertenezcan. Por ejemplo:
 - La Ropa **40%** (anexo #1, pag. 238)
 - Los Zapatos **10%** (anexo #1, pag. 250)

- Los Accesorios entre **10 y 20%** dependiendo del tipo de accesorio. (anexo #1, pag. 393)

2.4 Políticas

Como se indicó en el numeral anterior, el estado de Bolivia se compone de: Órgano Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Electoral. El primero lo preside Evo Morales, Presidente de la República, el segundo por 130 legisladores y el tercero por Jueces elegidos por votación popular.

Actualmente Bolivia se constituye como un Estado Unitario Social de Derecho Democrático y goza de una gran estabilidad Política. El Sr. Evo Morales, actual Presidente de la Republica, viene gobernando desde el año 2006, ha ganado tres elecciones por votación popular y en la última realizada en el año 2014, gana con una aceptación del 61,36% de votos, según Informa (2014).

2.5 Sociales

Bolivia es un país con varios problemas sociales los cuales son producto de su retraso en el tiempo y en la región, en materia social, política y económica. Gran parte de su población no cuenta con beneficios de salud, educación, obras públicas, empleo, etc. además en el ámbito judicial, existen muchos problemas de manejo de la justicia.

Durante muchos años atrás, los Gobiernos de turno no trabajaron como debían en este ámbito, con el Gobierno de Evo Morales el país está mejorando y avanzando en todos estos aspectos, prestando atención a todos los sectores y permitiendo cambios y mejoras que se reflejan en el avance del país.

En su segundo y tercer mandato el gobierno de Evo Morales, se está promoviendo “el proceso de cambio”, como es su eslogan principal, con cambios radicales que influyan directamente en beneficio de los más necesitados. Para ello ha trabajado mucho en la redistribución de tierras y promoviendo más la producción de la misma, ha optado por la nacionalización de los hidrocarburos, para que parte de sus recursos se queden dentro del mismo país y así tener más ingresos para cubrir los presupuestos del Estado.

En cuanto al sistema Judicial, este ha sido el más complejo de poder solucionar, ya que siguen las demoras en juicios, sentencias, etc.

Según Diario la Razón (2015), la ONU en su informe del año 2014 de un alto comisionado en Derechos Humanos, Bolivia registró grandes avances en derechos económicos, sociales y culturales. Se apreciaron grandes cambios en la lucha contra la pobreza, la malnutrición, la educación, el agua y la inseguridad. Sin embargo, el problema de la justicia, no se han corregido, este sigue siendo un reto para Bolivia.

2.6 Económicas

Desde el año 2005 la economía ha venido creciendo, excepto en el 2009 que sufrió un bajón pero que luego supero y en la actualidad, es uno de los países de la región con mayor crecimiento en su economía.

Los rubros que más destacan en su crecimiento económico son:

La Mimería.- Bolivia cuenta con yacimientos importantes de minerales y que destacan a nivel mundial, con producción para distintas partes del mundo, con sus yacimientos muy importantes como son: en San Cristóbal con minas de Plata, Mutún, con yacimiento de Hierro y Manganeso y Salar de Uyuni, con yacimientos de Potasio y Litio.

Los Hidrocarburos.- la extracción de fuentes de gas, cuenta con la segunda mayor reserva de gas natural de América del Sur, teniendo como sus principales clientes a Brasil y Argentina, según la revista Economía (2015).

También están las industrias de lácteos, cerveceras, oleaginosas, automotriz, cemento y textil.

Además, destacan como principales fuentes de ingreso para el país, son los servicios de administración pública, como las empresas de telecomunicaciones.



Gráfico 3: Crecimiento de la Economía Boliviana.

Fuente: Diario La Razón, (2014)

En el año 2014 la economía boliviana se situó como la primera de Sudamérica con una expansión de su Producto Interno Bruto (PIB) de 5,3%, según diario La Razón (2015).

Al momento este país goza de una estabilidad económica y política, permitiendo el ingreso de capital extranjero para el desarrollo de nuevas industrias y por ende para la generación de empleo.

Según Diario La Razón (2015), Bolivia recibió en el año 2013, \$us 1.750 millones de Inversión Extranjera Directa (IED), mientras que en el 2014, \$us. 648 millones, cifra más baja en relación al año 2013 y record para el país, de las cuales el 64% se dirigió al sector de hidrocarburos, 20% a la Industria, 10% a la minería y el 6% a otros sectores.

Para el año 2015 se prevé que Bolivia crecerá su economía un 5.9% ya que en entrarán en funcionamiento la planta de separación de Urea y Amoniaco, más que la economía de la región, según opinión del Ministro de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia Sr. Luis Arce, para la Revista Santa Cruz Económico.

2.6.1. Ciudades de mayor crecimiento económico en Bolivia.

Bolivia, por tradición ha manejado muchísimos años un mercado muy informal el cual ha generado durante la historia la falta de pago de impuestos e ingresos al estado. Según Impuestos Nacionales (2.013), en el año 2006 comienza un cambio radical en el país con cambios gubernamentales en las empresas públicas, con la creación de una nueva política económica – social, cambios en la matriz productiva, etc. y en donde el gobierno toma el control con inversiones importantes, cambios en su infraestructura, cambios por tecnología moderna para dar soporte y control a la recaudación tributaria, fiscalización, además promoviendo la educación tributaria. Esto le ha permitido obtener grandes resultados en materia tributaria y de control, obligando así a formalización del comercio y de su cultura tributaria. A partir del año 2012 el gobierno empieza a obtener grandes resultados tributarios con ingresos de Bs 37.000 millones, tres veces más que el año 2005 y 24% más que el año 2011.

Siendo así, la formalización de las empresas se incrementa y como constancia de dicha formalización, esta inicia con la emisión de un NIT (RUC en Ecuador) en Impuestos Nacionales e inscribiéndose en Fundempresa. De ahí para adelante cumpliendo otros requisitos, pero los indicados anteriormente son sus principales.

A continuación un detalle del crecimiento de empresas activas en las principales ciudades del País, según la Base Empresarial de Fundempresa.

Bolivia: Base Empresarial Activa por gestión según departamento, 2009 – 2014(1)
(En cantidad de empresas y porcentaje)

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE EMPRESAS						COMPOSICIÓN EN PORCENTAJE					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014(1)	2009	2010	2011	2012	2013	2014(1)
La Paz	12.334	13.825	16.571	21.575	34.854	41.029	33%	32%	32%	32%	28%	29%
Santa Cruz	10.535	11.968	14.530	19.617	35.734	39.597	28%	28%	28%	29%	29%	28%
Cochabamba	6.232	7.448	9.310	12.278	21.904	25.177	17%	17%	18%	18%	18%	18%
Oruro	1.826	2.376	2.966	3.780	7.924	8.969	5%	6%	6%	6%	6%	6%
Tarija	1.980	2.280	2.556	3.423	6.963	8.467	5%	5%	5%	5%	6%	6%
Potosí	1.477	1.663	1.948	2.558	5.556	6.538	4%	4%	4%	4%	5%	5%
Chuquisaca	1.383	1.639	1.798	2.474	5.120	6.112	4%	4%	3%	4%	4%	4%
Beni	1.202	1.261	1.443	1.737	3.438	3.985	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Pando	356	461	586	790	1.502	1.607	1%	1%	1%	1%	1%	1%
TOTAL	37.325	42.921	51.708	68.232	122.993	141.481	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: FUNDEMPRESA

(1) Datos al mes de noviembre de 2014

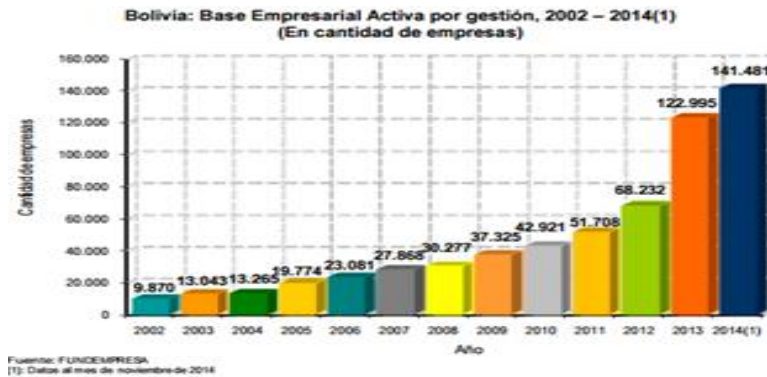


Grafico 4: Base Empresarial Activa de Bolivia y por Ciudad, año 2002 - 2014.

Fuente: Fundempresa, (2014)

Dentro de las ciudades que más aportan para el desarrollo de la economía boliviana está la ciudad de La Paz, Santa Cruz de la Sierra, Cochabamba, Oruro y Tarija, de hecho que según estadísticas de la Base Empresarial Activa, emitida por Fundempresa, estas ciudades ocupan los primeros cinco lugares en contribuyentes activos, respectivamente.

A pesar de que La ciudad de La Paz, tiene mayores empresas inscritas y activas en Fundempresa, sin embargo de ello Santa Cruz de la Sierra es la ciudad que mayor desarrollo empresarial y que mayor inversión recibe, tanto nacional como extranjera, la cual está catalogada como el motor de la economía boliviana y la de mayor crecimiento interno de Bolivia, ya que en los últimos años se ha catalogado como el centro más dinámico para la actividad industrial, comercial y de servicios, además también como un centro de inversión tanto nacional como extranjera.

Según Bolivianet (2014), en Santa Cruz de la Sierra, se encuentran las empresas más grandes del país, como son: empresas petroleras, industrias azucareras y aceiteras, bancos, hoteles, corporaciones de inversión, empresas aseguradoras, industrias madereras y de construcción, importadoras, entre otras.

Otra prueba de ello es que Santa Cruz de la Sierra es visto como un polo de desarrollo, ya que según un censo de la entidad “Laboratorio Urbano” y realizado en las tres principales ciudades del país, muestran que “el área de la construcción 3.551.567 mt² de obras. De ello el 58% corresponde a la ciudad de Santa Cruz, es decir 2.047.980 mt²” (Arias, Carlos; Lobo, Marcelo, 2015, p.19)

2.7 Deportivas.

El fútbol es el deporte más popular de Bolivia y también el que más se lo practica. Se inició por primera vez en 1896 con la fundación del club Oruro Royal. Los equipos más representativos del fútbol profesional, ordenados por el número de campeonatos de liga obtenidos, son: Bolívar (La Paz), The Strongest (La Paz), Wilstermann (Cochabamba), Blooming (Santa Cruz de la Sierra), Oriente Petrolero (Santa Cruz), San José (Oruro), Real Potosí (Potosí), Universitario (Sucre), Potosí y Aurora (Cochabamba).

La selección boliviana de fútbol tiene como mayores logros el campeonato de la Copa América 1963, el subcampeonato de la Copa América 1997 y la participación en tres copas mundiales: Uruguay 1930, Brasil 1950 y Estados Unidos 1994. Otros deportes que se practican son: el voleibol, básquetbol, raquetbol, ciclismo, automovilismo, natación y montañismo. En este último, se destaca el montañista profesional Bernardo Guarachi quien fue el primer boliviano en coronar la bandera nacional en la cima del Everest y escaló los principales nevados de la Cordillera de los Andes como el Aconcagua (3 ocasiones), el Sajama (40 ocasiones) y el Illimani (186 ocasiones)

2.8 Otros aspectos relevantes

Bolivia sin duda, es la que más destaca en su cultura y en el mantenimiento de sus raíces ancestrales, además de sitios turísticos que atraen a miles de turistas año a año. Como los sitios más visitados por los turistas, Diario La Razón (2012), están:

- Salar de Uyuni (Potosí).- como el más grande y misterioso del planeta, con una extensión de 12.106 kilómetros cuadrados.
- Lago Titicaca (La Paz).- catalogado como uno de los lagos más altos del planeta, situado a 3.810 metros, sobre el nivel del mar, el cual es compartido por Perú y Bolivia.
- El parque Madidi.- cuenta con una extensión de 1.895.750 hectáreas, es una de las reservas naturales más importantes del mundo, cuenta con 1.000 especies de aves, 300 mamíferos, 200 reptiles y más de 6.000 tipos de plantas.
- Toro y los circuitos de Potosí.- catalogada como una maravilla natural, la cual cuenta con huellas de dinosaurios, numerosa variedad de aves y con cavernas que les permite a los turistas, hacer deportes de aventura.
- Ciudad de Sucre.- la capital de la República de Bolivia y declarado como patrimonio de la humanidad, por sus riquezas arquitectónicas y también por su historia.

- Misiones Jesuíticas de la Chiquitanía (Santa Cruz).- al igual que la anterior, declarado como patrimonio de la humanidad.

Como parte de su rica cultura, está los Carnavales de Oruro, una de las festividades de mayor atracción tanto para turistas nacionales como para extranjeros, los cuales quedan maravillados con el encanto de la cultura de los carnavales y de la fe en la Virgen Socavón, motivo principal de los festejos carnavales.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO DE ROPA, ZAPATOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS

3.1. Diagnóstico del mercado.

Estudio de mercado en Santa Cruz de la Sierra - Bolivia

Tema: Artículos deportivos, marcas, ofertantes y ubicaciones comerciales más importantes de la ciudad.

1. Análisis del problema

Desde los comienzos de la globalización, Bolivia y especialmente Santa Cruz de la Sierra, ha reflejado un crecimiento económico y el cual ha ido en aumento año a año, para ello han influido algunos factores como: el contrabando, el desarrollo agropecuario, industrial, inversiones nacionales y extranjeras (que al verse sobre abastecido su demanda en países desarrollados, buscan territorios emergentes como la oportunidad de cubrir esa demanda insatisfecha, con el fin de posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor).

La ciudad de Santa Cruz de la Sierra, es considerada como el motor de la economía boliviana, ya que en su territorio se desarrolla mucho comercio industrial, agropecuario, productivo, etc., también es considerado como el mayor centro financiero del país, en donde está toda la banca nacional.

Santa Cruz de la Sierra, alberga a la mayoría de las empresas que se encuentran establecidas en Bolivia, su economía se distribuye en varios rubros como el gastronómico, el textil, turístico, agroindustrial, automovilístico, de turismo y otros más.

Si lo vemos dentro del comercio del retail, a esta ciudad están ingresando varias franquicias y en distintos rubros, como por ejemplo:

- Comida: Kentucky Friend Chicken, Hard Rock, Burger King.
- Cafeterías: Starbucks Coffee, Juan Valdés.
- Cines: Cine Mark
- Ropa, Zapatos y Accesorios: Aldo, Adidas, Timberlad, Cat, Nike, Pinguin, Pedro del Hierro, Tutto, Puma y otros más.

En lo que respecta al rubro de ropa, zapatos y accesorios deportivos, que queremos analizar, podemos decir que en santa Cruz, existe gran variedad de tiendas ofertantes de estos

productos, tanto formales como informales. Existen muchas tiendas que ofrecen artículos deportivos, como las tiendas de Fair Play, Fox Sport, Gonay Store, New Balance, América Sports, etc., ubicados en distintos sectores de la ciudad, también existe un mercado informal muy fuerte que oferta estos artículos, tanto originales como falsificados (en su mayoría falsificados), los mismos que se ofertan en el mercado de los Pozos y en el mercado de Barrio Lindo, además de otras tiendas principalmente en el centro de la ciudad.

Dado que Santa Cruz de la Sierra está en pleno desarrollo, el rubro de Centros Comerciales está empezando a crecer, por ejemplo, Ventura Mall, el cual se inauguró en Diciembre del 2013 y dispone de varias tiendas con marcas muy importantes, como Nike, Adidas, Puma, Fair Play, Cat, Timberland, etc. también en Agosto del 2015 se inauguró Las Brisas Centro Comercial, también con marcas muy importantes como, Cat, Lacoste, Polo Ralph Lauren, Pedro del Hierro, etc. y otros centros comerciales que vienen en camino.

Lamentablemente y a pesar de haber muchas tiendas que venden artículos deportivos, vemos que estas presentan varias deficiencias como:

- Baja calidad de servicio
- Un visual merchandising deficiente
- Producto desactualizado
- Producto original y falsificado (principalmente el informal)
- Un mercado insatisfecho

Por lo indicado, se analizará la posibilidad de ingreso a este mercado de una cadena ecuatoriana muy importante como es Marathon Sports, para poder captar parte de este mercado, con su experiencia, las marcas que comercializan, su solidez en el mercado peruano y ecuatoriano, puede marcar una diferencia en el mercado deportivo de boliviano y la ciudad de Santa Cruz en particular.

Sapag Chain & Sapag Chain, (2008) afirman que “los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, porque aquí se define la cuantía de su demanda, ingresos de operación y costos de inversión” (p.26), por ello se analizará el mercado cruceño para poder determinar los sectores estratégicos y más comerciales para establecer sus primeras dos tiendas.

2. Análisis de la situación actual

Como ya lo mencionamos, Santa Cruz de la Sierra, es una ciudad considerada como el motor de la economía boliviana y es a donde apuntan muchas inversiones tanto nacionales como extranjeras.

Del mercado deportivo, específicamente hablando, viene en constante crecimiento en esta ciudad, aunque de manera formal e informal. La formalidad del comercio no tardará en llegar a gran parte del mercado y por supuesto al rubro deportivo, esto generaría una enorme posibilidad de crecimiento para el mercado formal, ya que de alguna manera en el mercado ya no se ofertaría producto falsificado de marcas importantes como Adidas, Nike, Puma, etc., a precios muy baratos y además que el país ganaría por los ingresos tributarios.

Santa Cruz de la Sierra está geográficamente distribuida por anillos (del 1 al 8vo. Anillo), siendo los más habitados y comerciales del 1ro al 4to. Estos son los sectores los de mayor comercio, principalmente en el centro y norte de la ciudad.

Existen sitios, geográficamente hablando, en donde se concentran ciertos tipos de negocios y a donde asiste la gente masivamente a comprar, como por ejemplo:

- ✚ Calle Brasil: negocios de muebles y ferretería.
- ✚ Mercado Chiriguano: venta computadoras y artículos de seguridad por videos.
- ✚ Mercado de los Pozos: solo ropa y zapatos, tanto formales, casuales y deportivos.
- ✚ Avenida Paragua, venta de productos de seguridad industrial
- ✚ Etc.

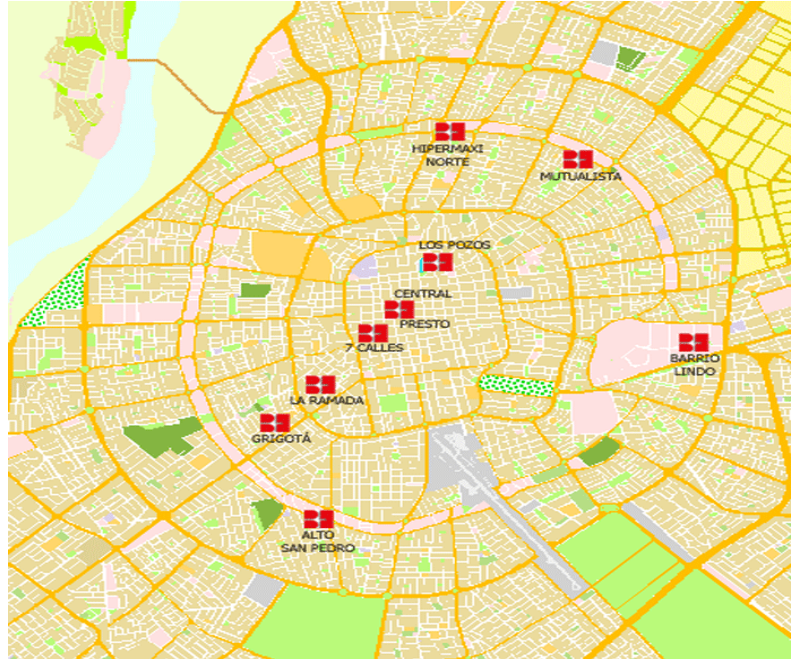


Gráfico 5: Mapa de la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra

Fuente: Boliviavirtual, (2014)

Pero el comercio se está distribuyendo de mejor manera, lamentablemente, como es la tendencia de otras ciudades de la región, los sectores del norte son los de mayor nivel económico y comercial. En Santa Cruz de la Sierra no es la excepción ya que el norte y el noroeste de la ciudad es la que más se va desarrollando, tanto en lo económico así como en lo comercial.

3. ANÁLISIS D A F O

Tabla 1: Análisis Dafo

D	A
- Ser desconocidos en el mercado de Santa Cruz de la Sierra.	- Competir con una marca de tiendas como Fair Play, que tiene mas de 45 tiendas a nivel nacional.
- No disponer de una estructura como la de Ecuador o Perú.	- El mercado informal y la informalidad con la que se manejan muchas tiendas del rubro deportivo.
- No ser distribuidores de marcas para Bolivia como: Adidas, Puma, Reebok y Under Armour.	- El ingreso al país de mucho producto falsificado y otros sin pagar impuestos.
F	O
- La experiencia en el mercado deportivo tanto en Ecuador como en Perú.	- Brindar al mercado cruceño una mejor alternativa de compra.
- La variedad de marcas que distribuye y comercializa.	- El marcar una diferencia en calidad de servicio al cliente.
- La marca Marathon	- Dar oportunidades de empleo
- El diseño de sus tiendas y sus categorizaciones internas	- De ofertar a los clientes mas variedad de marcas en diferentes categorias y su asesoramiento técnico.
- La solidez de la empresa en todas sus lineas	- Ser un ejemplo de empresa formal en todas sus lineas.

Fuente: Fernando Martínez/Fidel Navarro, (2014)

4. Definición de objetivo

4.1. General:

Determinar el posicionamiento de los artículos deportivos de las diferentes marcas tanto en el mercado formal, como informal entre primero y cuarto anillo de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, tiendas que las comercializan y sus lugares más comerciales.

4.2. Específicos:

- ✓ Definir el perfil actual del consumidor de ropa y artículos deportivos tanto en el mercado formal e informal de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Este objetivo se alcanzará en base a la información obtenida de las encuestas a las personas que se encuentren dentro de la muestra de la zona geográfica a investigar (Primero, segundo, tercero y cuarto anillo de la ciudad).
- ✓ Definir las marcas más comercializadas en el rubro de ropa, zapatos y accesorios deportivos, las encuestas y entrevistas obtenidas de la muestra de la zona geográfica a investigar (Primero, segundo, tercero y cuarto anillo).
- ✓ Definir las tiendas más importantes que comercializan las diferentes marcas deportivas y que tiene mejor posicionamiento en el mercado de Santa Cruz de la Sierra.
- ✓ Definir los sectores más adecuados y de mayor potencial comercial en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, para la ubicación de las primeras dos tiendas del concepto Marathon Sports.

5. Tipo de información que disponemos

5.1. Fuentes Internas.- contamos con información del concepto en cuanto a número de tiendas del concepto Marathon, políticas, procedimientos, productos que comercializa, marcas, categorías, etc.

5.2. Fuentes Externas.- tenemos información de prensa, reportajes y lo principal, las personas que entrevistaremos, estudiantes, trabajadores, algunos que practican algún tipo de deportes, administradores y personal de tiendas, etc.

6. Elección de la muestra

Según Philip Kotler, (1996) “la segmentación de mercados está integrada por compradores y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra” (p.265). Para el presente estudio, se segmentará geográficamente para obtener mayor información de los consumidores.

La población involucra a todos los caballeros y damas entre los 24 y 59 años que residen en el área del primer hasta el cuarto anillo, correspondiente a la Provincia Andrés Báñez de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra; evocando a la proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática (según el Censo Nacional 2010), en la Ciudad de Santa Cruz de la

sierra, existe un total de 1.697.630 personas, siendo un total general de 1.154.388 personas de acuerdo al rango de edades para dicha investigación, entre el primer y cuarto anillo. El rango de las edades se halla en base al criterio del autor por consideran que son personas con un estilo de vida definido, independencia económica y mantienen un conocimiento de los productos que consumen.

La muestra dio como resultado un total de 383 personas, durante el periodo septiembre del 2015, el cual en detalle se realizará 120 encuestas en el primer y segundo anillo representa el 26% del total, 121 encuestas en el tercer anillo que representa el 34% del total y 142 encuestas en el cuarto anillo que representa el 40% del total.

Se necesitó recurrir a la siguiente fórmula para obtener la muestra de estudio: Hallando tamaño de la muestra (n):

$$n = \frac{Z^2 p q x N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

Z= 1,96 Nivel de confianza de 0,95

p= 0,5 proporción estimada

q= 0,5 probabilidad desfavorable

e= 0,05 margen de error

N= 1.154.388 población estimada

Reemplazando:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)1,154.388}{}$$

$$(1.154.388)(0,5)^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)$$

n= 383 tamaño de la muestra

La muestra obtenida será trabajada a través de una guía de encuesta de acuerdo a la tabla. A continuación se plantea la estratificación de la encuesta por zonas urbanas según el nivel socioeconómico, teniendo como indicador el ingreso promedio mensual en Bs. 1.500. Cabe resaltar que las zonas urbanas tomadas para el trabajo de campo son referenciales, con respecto al nivel socioeconómico en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

Tabla 2: Cuadro de distribución para la encuesta

ANILLO	POBLACIÓN	PORCENTAJE	MUESTRA
Primero y Segundo	305.573	26%	120
Tercer	390.455	34%	121
Cuarto	458.360	40%	142
TOTAL	1.154.388	100%	383

Fuente: Investigación propia, (2015)

Tabla 3: Planteamiento de trabajo de campo primer – segundo anillo

		ENCUESTAS	120
LUGAR	ZONAS	PARTICIPACIÓN	NUMERO
INFLUENCIA	ENCUESTADA	ENCUESTADO	ENCUESTA
	NIVEL	7%	8
	Av. Irala	3,50%	4
	Urbarí	3,50%	4
PRIMER	NIVEL	13%	16
SEGUNDO	Casco Viejo	6,5%	8
ANILLO	Madre India	6,5%	8
	NIVEL	80%	96
	Cañoto	20%	24
	Viedma	20%	24
	Av. Brasil	20%	24
	Santos Dumont	20%	24
TOTAL		100%	120

Fuente: Investigación propia, (2015)

Tabla 4: Planteamiento de trabajo de campo Tercer Anillo

		ENCUESTAS	121
LUGAR	ZONAS	PARTICIPACIÓN	NUMERO
INFLUENCIA	ENCUESTADA	ENCUESTADO	ENCUESTA
	NIVEL	7%	8
	SOCIECONÓMICO A		
	Equipetrol	3,5%	4
	Las Palmas	3,5%	4
TERCER	NIVEL	20%	24
ANILLO	Canal Cotoca	10%	12
	Av. Alemana	10%	12
	NIVEL	73%	88
	SOCIECONÓMICO C		
	Av. Japón	36,5%	44
	Primavera	36,5%	44
TOTAL		100,0%	121

Fuente: Investigación propia, (2015)

Tabla 5: Planteamiento de trabajo de campo Cuarto Anillo

		ENCUESTAS	142
LUGAR	ZONAS	PARTICIPACIÓN	NUMERO
INFLUENCIA	ENCUESTADA	ENCUESTADO	ENCUESTA
	NIVEL SOCIECONÓMICO A	6%	9
	Av. Banzer	3%	4
	Av. Beni	3%	4
CUARTO	NIVEL	21%	30
ANILLO	Mutualista	7%	10
	Paragua	7%	10
	Roca y Coronado	7%	10
	NIVEL	73%	104
	Estación Argentina	23%	33
	La Cuchilla	25%	36
	Cumavi	25%	36
TOTAL		100%	142

Fuente: Investigación propia, (2015)

7. Tipo de técnicas a utilizar para este estudio

La naturaleza de la investigación es descriptiva, pues recoge resultados existentes, además nos permite conocer, analizar y cumplir con el objetivo planteado, que es determinar el posicionamiento de las marca de artículos deportivos en el mercado cruceño en forma particular, Adidas, Nike, Puma, Umbro, Topper, Reef, Billabong, etc.

El diseño de la investigación es no experimental porque no se realiza manipulación alguna con las variables de estudio; para ello, después de recurrir a la existencia del mercado formal e informal, a investigar al respecto se creyó conveniente aplicar, previamente, una encuesta descriptiva para obtener las variables más relevantes, dirigida a 383 personas residentes en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, entre el primer al cuarto anillo.

Además se conversó con personas expertas de acuerdo al estudio, como empresarios de tiendas deportivas, especialistas en marketing, o empleados de boutique, tiendas de marcas deportivas. También se realizó un focus group que reunió a 18 participantes con características de acuerdo al criterio del autor, el fin de esta técnica cualitativa es conocer cuáles son los principales atributos que considera el consumidor en la elección de un producto de marca deportiva.

Se utilizará fuentes primarias para la obtención de datos estadísticos requeridos para nuestra necesidad de análisis, para conocer tipos de mercado, formal e informal, marcas deportivas más reconocidas en el mercado, tiendas que las comercializa, sitios de mayor desarrollo comercial en la ciudad, etc.

La Fuente Primaria usada fue de tipo cuantitativo que fueron las encuestas y de tipo cualitativo que fueron las entrevistas, focus group y conversatorios.

La Fuente Secundaria fue el Instituto Nacional de Estadística e Informática según el Censo Nacional de donde se obtuvo el número de caballeros y damas que residen en la ciudad de Santa Cruz y dentro de su área urbana.

8. Recogida y procesamiento de datos

- **Perfil del actual consumidor de artículos deportivos**

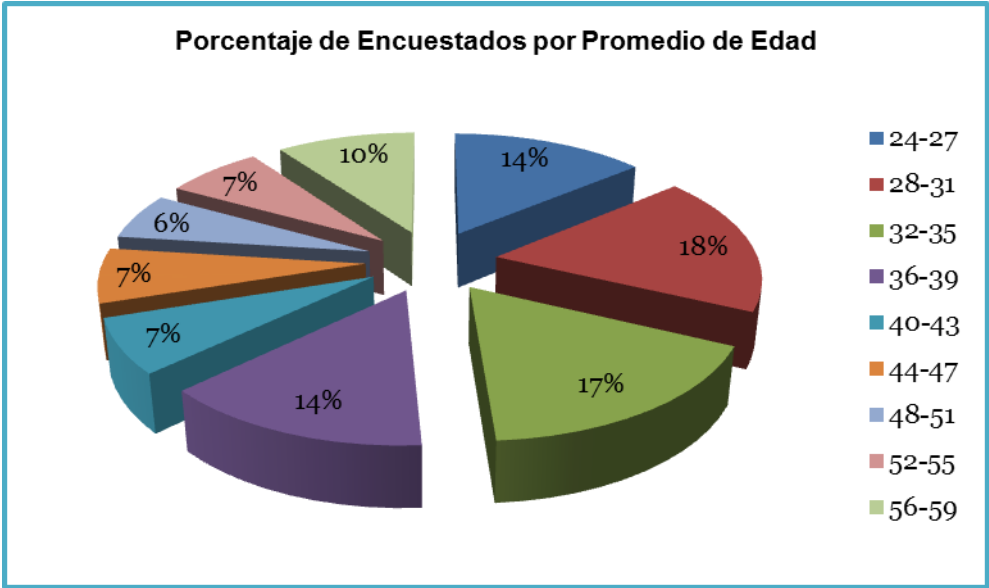


Gráfico 6: Edad en la segmentación de los encuestados
Fuente: Encuestas directas, (2015)

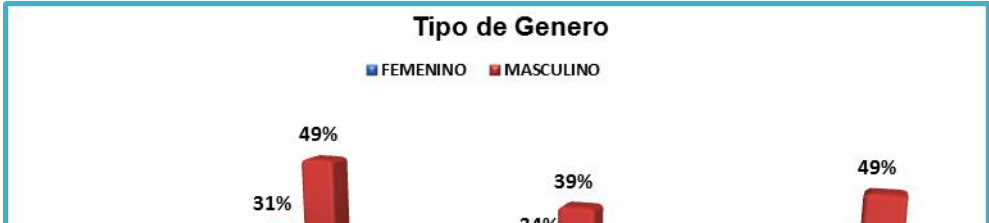


Gráfico 7: Género del consumidor

Fuente: Encuestas directas, (2015)

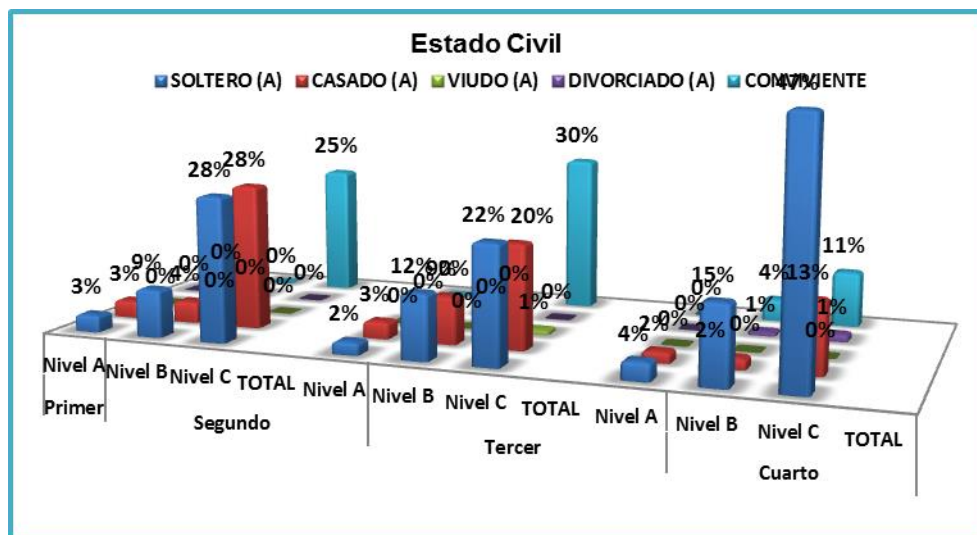


Gráfico 8: Estado civil de los encuestados

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En el gráfico 6, las edades de 24 a 49 años representan el 49% de los consumidores de productos deportivos, de los cuales entre los 28 a 31 son el 18%, seguido por los de 31 a 35 con el 17% y los de 24 a 27 con el 14%. En el gráfico 7 vemos que los hombres son los que más consumen productos deportivos, en un promedio del 45%, seguido por las mujeres en un 30%. Y con relación al gráfico 8, vemos que las personas casadas y solteras son los mayores consumidores de productos deportivos.

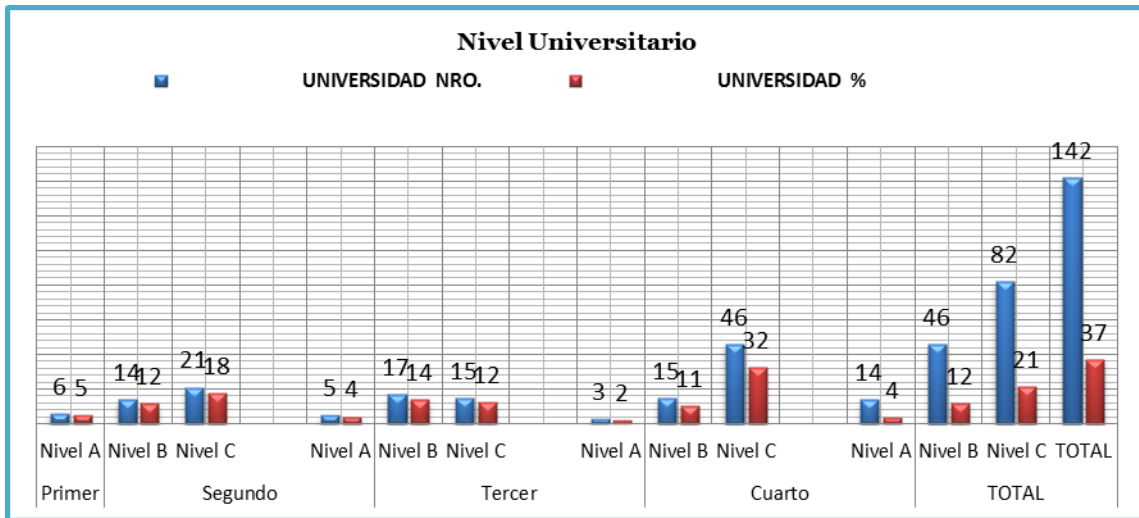


Gráfico 9: Educación universitaria del actual consumidor, entre el primer y cuarto anillo

Fuente: Encuestas directas, (2015)

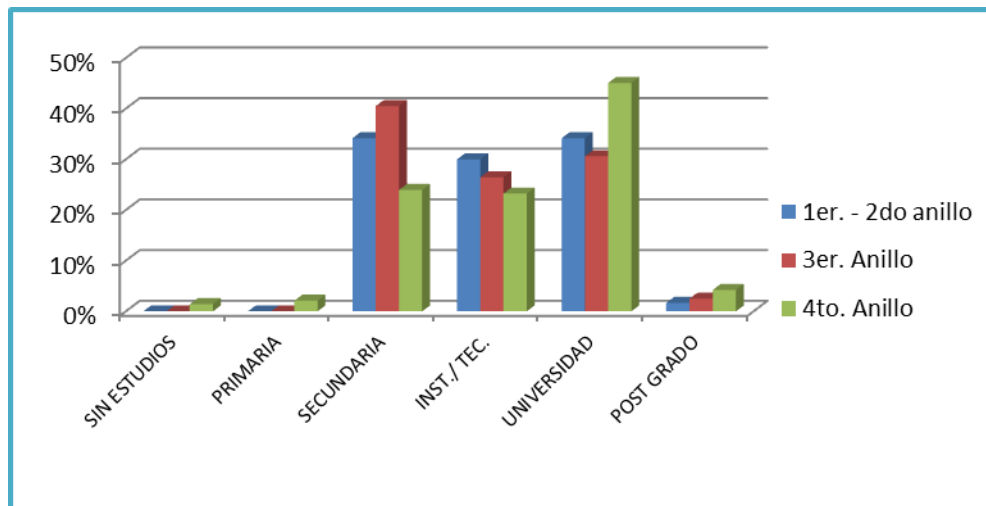


Gráfico 10: Educación universitaria del actual consumidor, entre el primer y cuarto anillo

Fuente: Encuestas directas, (2015)

Los gráficos 9 y 10 muestran que si bien el cuarto anillo tiene una mayor población a diferencia de las otras dos zonas, no necesariamente tienen mayores consumidores universitarios en los niveles socioeconómicos A y B, mientras que en el nivel socioeconómico C, los del cuarto anillo sí parecen mantener dentro de sus hábitos la actividad deportiva y por consiguiente tener un conocimiento de la marca como un mayor consumo. En la distribución de compra se resalta que de diez consumidores universitarios, cuatro son de esta ciudad, tres

son del primer – segundo anillo y otros tres son del tercer anillo. Finalmente los consumidores universitarios son los que más consumen a diferencia de otros consumidores con un nivel educativo distinto.

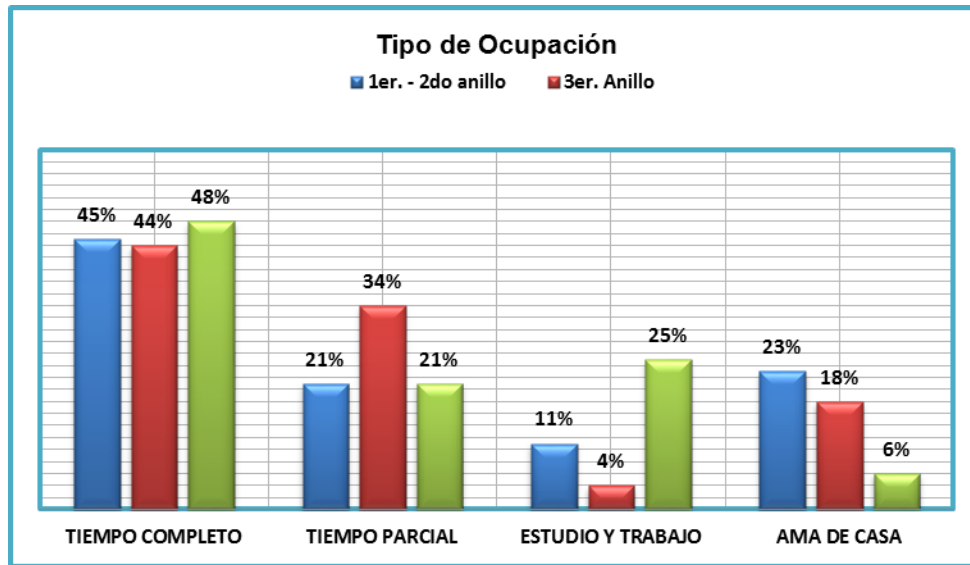


Gráfico 11: Ocupación actual del consumidor

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En el gráfico 11 podemos apreciar que en el sector del cuarto anillo la mayoría tiene una ocupación a tiempo completo, le sigue el del primero y segundo anillo para caer en tercer lugar los del tercer anillo. Cabe señalar que en el sector del cuarto anillo hay una concentración de muchas empresas las cuales están contratando al personal a tiempo completo.

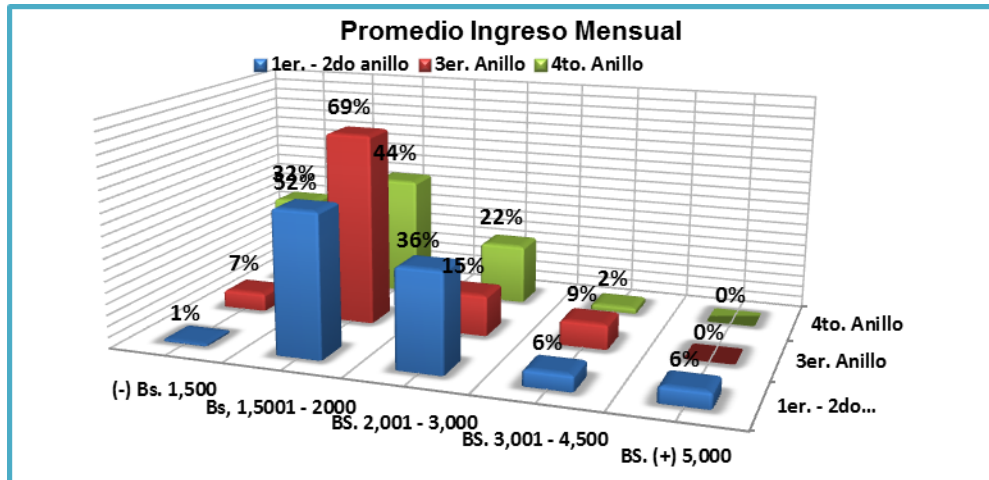


Gráfico 12: Promedio de ingresos mensuales.

Fuente: Encuestas directas, (2015)

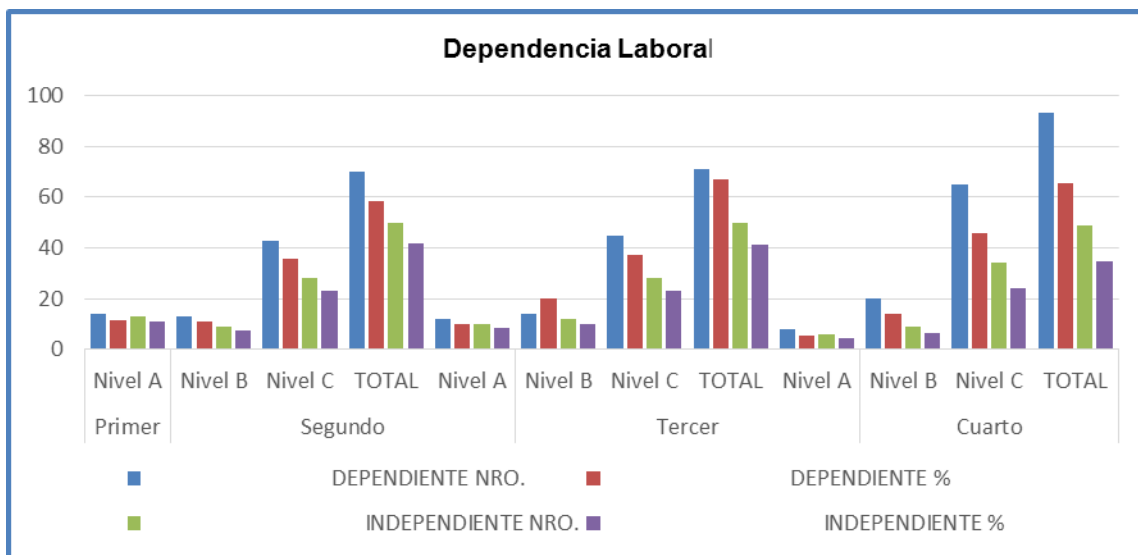


Gráfico 13: Dependencia laboral del actual consumido

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En este gráfico podemos apreciar que el ingreso promedio mayor de los encuestados es entre los Bs. 1.500 y 2.000, manifestándose mayormente en el 3er anillo, mientras que entre el 1ro y 2do anillo, en un porcentaje menor están entre los Bs. 2.000 a 3.000. En la gráfica 8.7, vemos que la mayoría de los encuestados son dependientes económicos más que independientes.

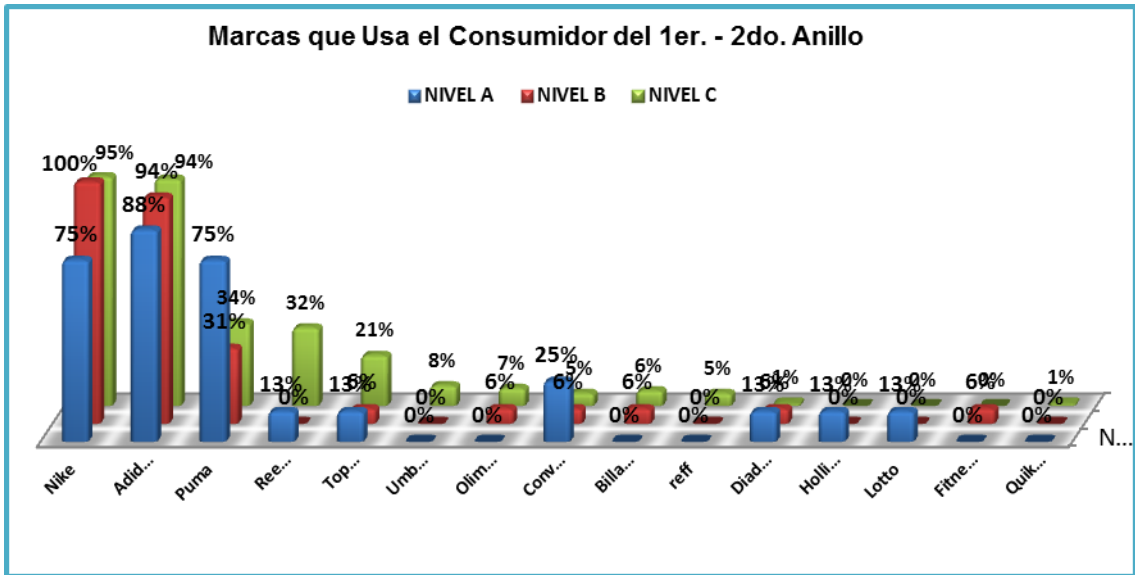


Gráfico 14: Marca que usa actualmente el consumidor del Primero y Segundo Anillo
 Fuente: Encuestas directas, (2015)

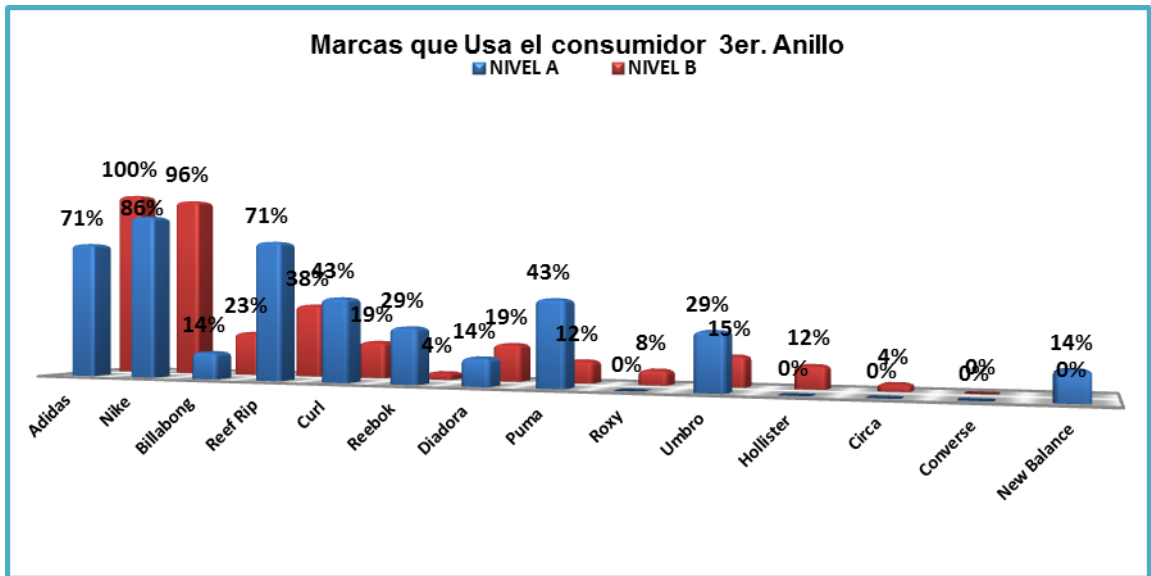


Gráfico 15: Marca que usa actualmente el consumidor del Tercer Anillo.
 Fuente: Encuestas directas, (2015)

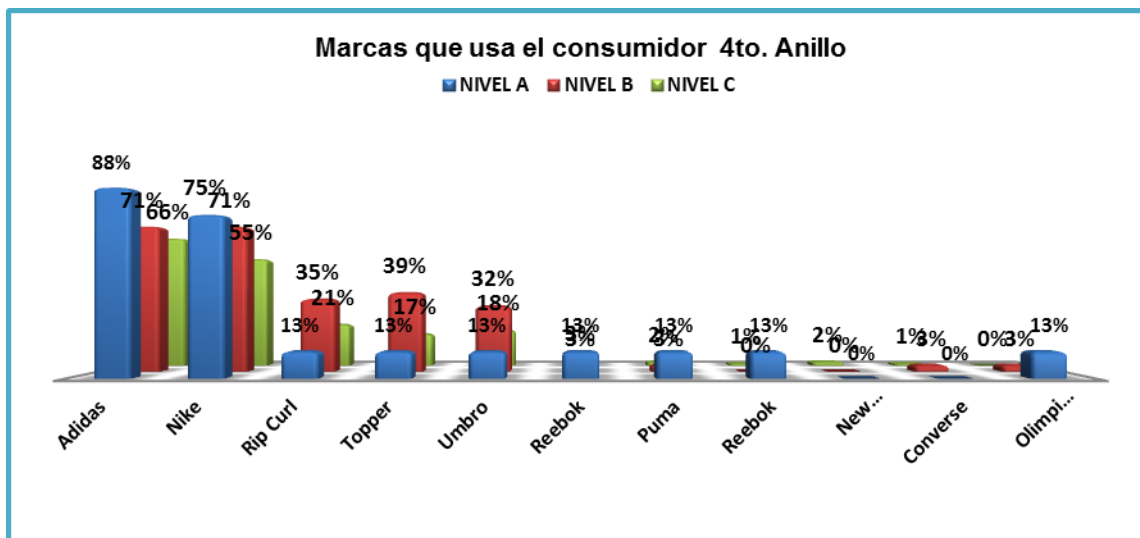


Gráfico 16: Marca que usa actualmente el consumidor del Cuarto Anillo.

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En los gráficos 14, 15 y 16 se percibe que las marcas Nike y Adidas son las de mayor aceptación entre los encuestados de los anillos 1 al 4to. Dichas marcas se encuentran como las primeras que llegan a la mente del consumidor al momento de responder cual es la marca deportiva que más usan. Las marcas que les sigue en aceptación son Puma y Umbro.

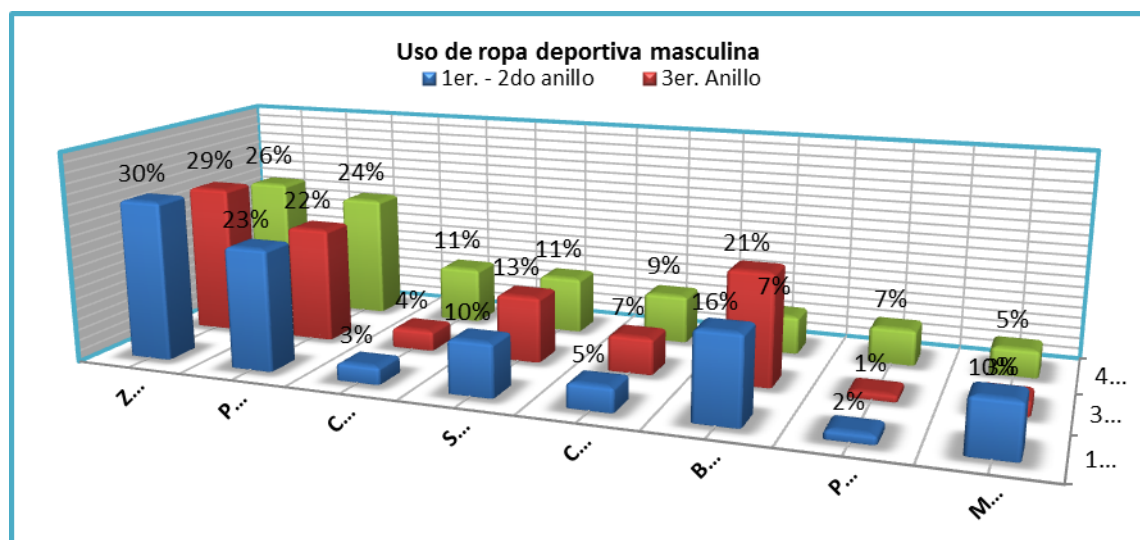


Gráfico 17: Uso de ropa deportiva masculina del actual consumidor cruceño

Fuente: Encuestas directas, (2015)

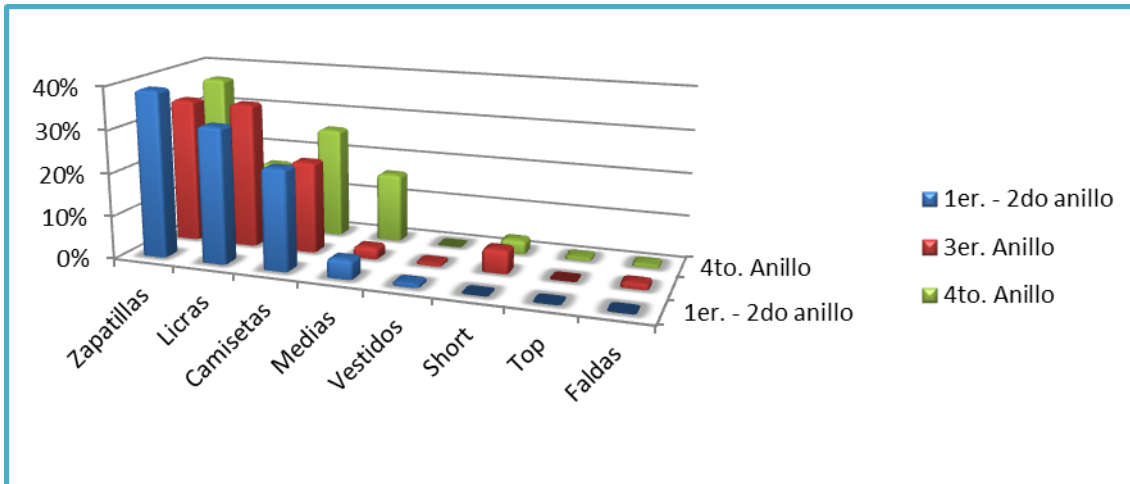


Gráfico 18: Uso de ropa deportiva femenina del actual consumidor cruceño

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En los gráficos 17 y 18 apreciamos que la tendencia de uso de indumentaria deportiva prima el uso de zapatillas, camisetas y shorts. Para el caso de los hombres, usan poco más las camisetas polo que las mujeres, esto tiene lógica ya que los hombres usan este tipo de producto no solo para hacer ejercicio, sino también para vestir. También en el caso de los hombres usan también chompas a diferencia de las mujeres que casi no lo usan.

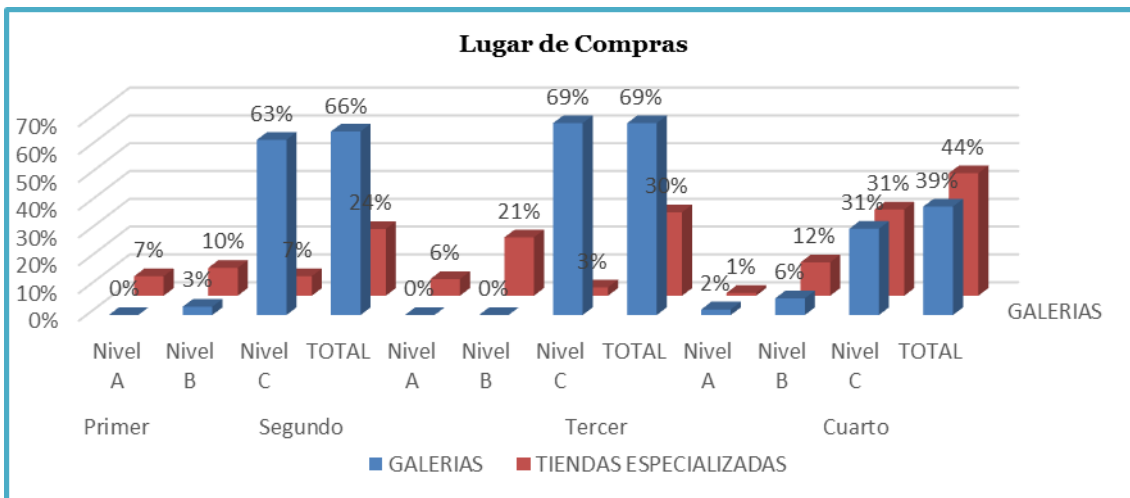


Gráfico 19: Lugar de compras del actual consumidor cruceño

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En el gráfico 19, la variable de lugar de compra, se tomaron los dos tipos de establecimientos más concurridos por los consumidores, posteriormente se realizó el gráfico respectivo, y se encontraron que en la alternativa de galerías, la clase media de las ciudades de del primer - segundo y tercer anillo, frecuentan este sitio, seguramente por el servicio personalizado y una compra rápida.

Los consumidores de estos mismos anillos del nivel socioeconómico B, visitan las tiendas especializadas, posiblemente porque genera un status ir de compras a este establecimiento, pero lo resaltante es que en los del cuarto anillo, los consumidores deportivos del nivel socioeconómico C, son los que más asisten a este lugar de compra representado con un 31%. En sí, podemos resumir que la mayoría de los consumidores van a comprar a las diferentes galerías y es razonable ya que recién en santa Cruz de la Sierra se está implementando el concepto de Centros Comerciales ya hasta que los consumidores tengan un cambio de cultura de compra, esta tendencia se podría mantener.

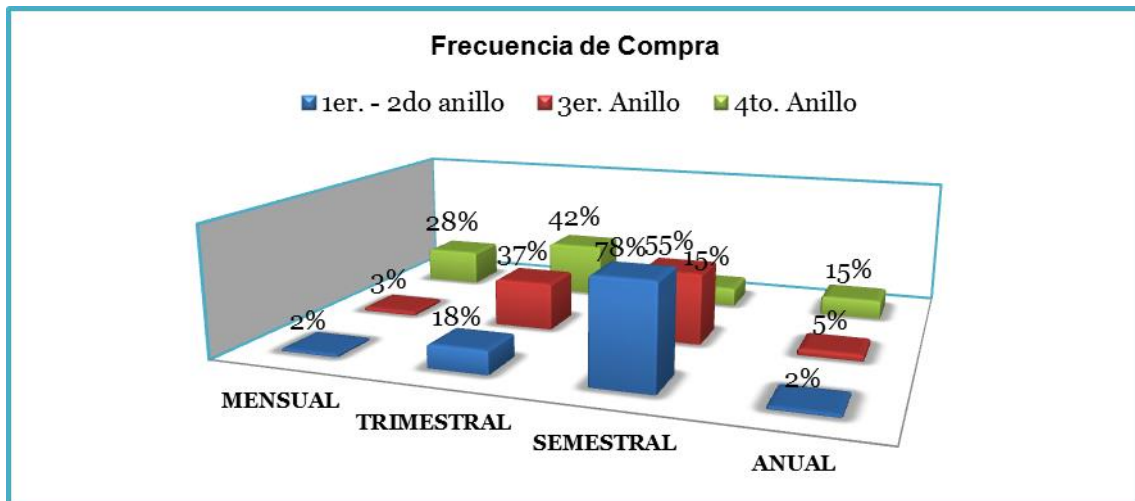


Gráfico 20: Frecuencia de compras del actual consumidor cruceño

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En este gráfico podemos apreciar que entre el 1ro y 2do anillo, sus compras son en promedio semestralmente, seguido por los del 3er anillo. Pero vemos que los habitantes del cuarto anillo son los que tienen un porcentaje de compra más alto de manera mensual y esto tiene su lógica, ya que en este añillo está un mayor poder adquisitivo.

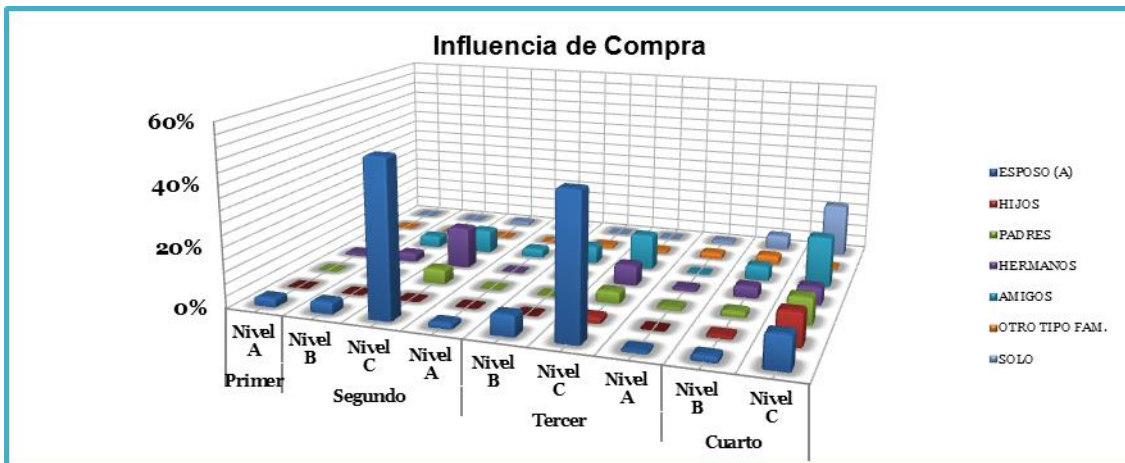


Gráfico 21: Influencia de compras del actual consumidor cruceño

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En el gráfico 21 se obtiene que en el tercer anillo los consumidores deportivos en el nivel socioeconómico C son influidos en la compra por la esposa, seguido de los padres, similar caso pasa en el sector del primer – segundo anillo que con un 52%, es la esposa la persona más influyentes en la compra. Si bien estos dos sectores no tienen índices tan altos en consumidores casados, siempre es un buen dato a tomar en cuenta. En el cuarto anillo, la influencia de compra cambia totalmente a comparación de las otras zonas ya mencionadas, en este anillo la amistad vale más que la compañía de un familiar cercano, así lo demuestra la gráfica cuando expone que con un 18% los amigos en el nivel socioeconómico C, tiene mayor influencia, seguido de ir con los padres.

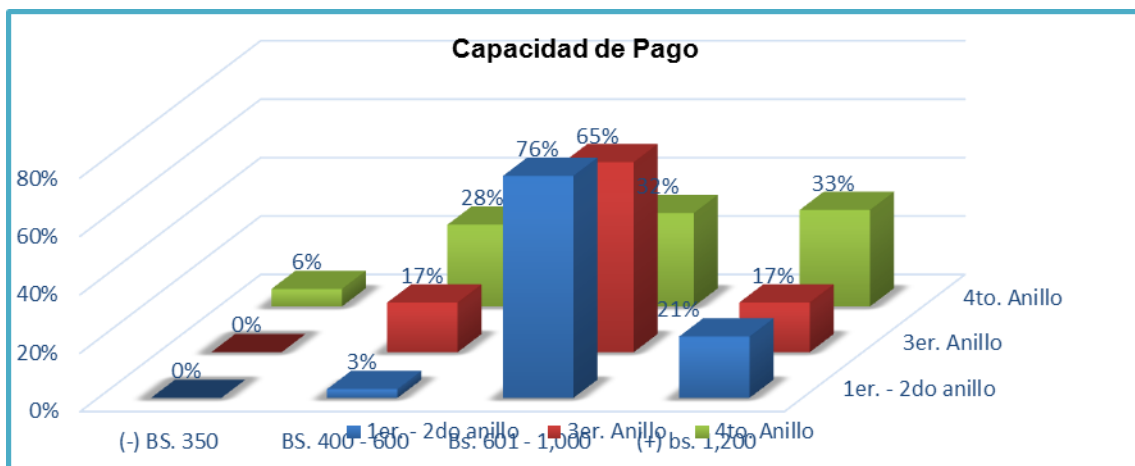


Gráfico 22: Capacidad de pago de compras del actual consumidor cruceño.

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En el gráfico 22 se muestra que los consumidores de productos deportivos tienen un mayor índice de pago entre los 600 a 1.000 bolivianos en el primero - segundo anillo y tercer anillo, esto guarda relación con los precios establecidos en el mercado. En cambio en el cuarto anillo un tercio de los consumidores tienen una capacidad de pago mayor a los 1.000 bolivianos, esto está de acuerdo a lo que se puede ver en la oferta de producto en estos sectores.

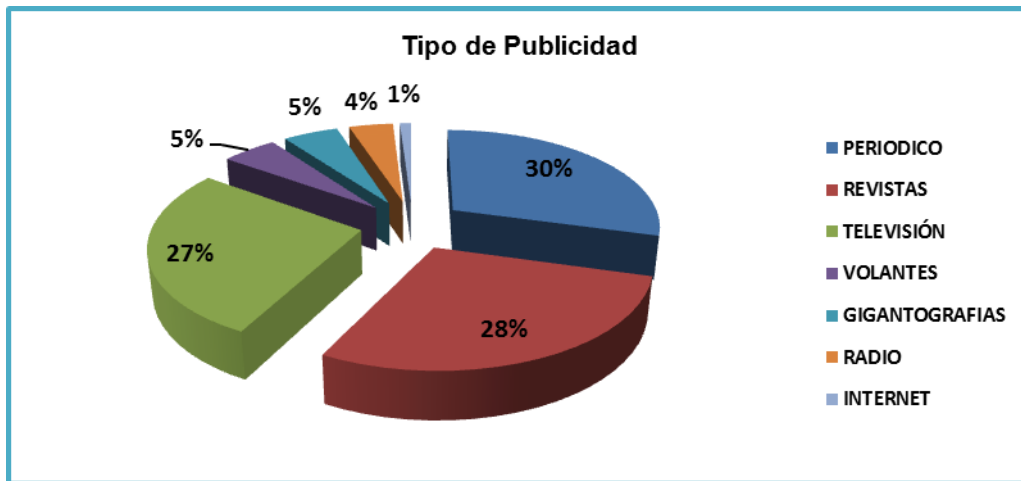


Gráfico 23: Capacidad de publicidad por compras del actual consumidor cruceño

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En este gráfico se puede evaluar que la televisión (caso de programas de farándula), las revistas (de farándula, de novedades, etc.) y los periódicos tienen mayor incidencia que otros medios (principalmente en fin de semana). Pero por algún motivo que no entiendo, la radio tiene poca aceptación para escuchas publicidad y/o anuncios.

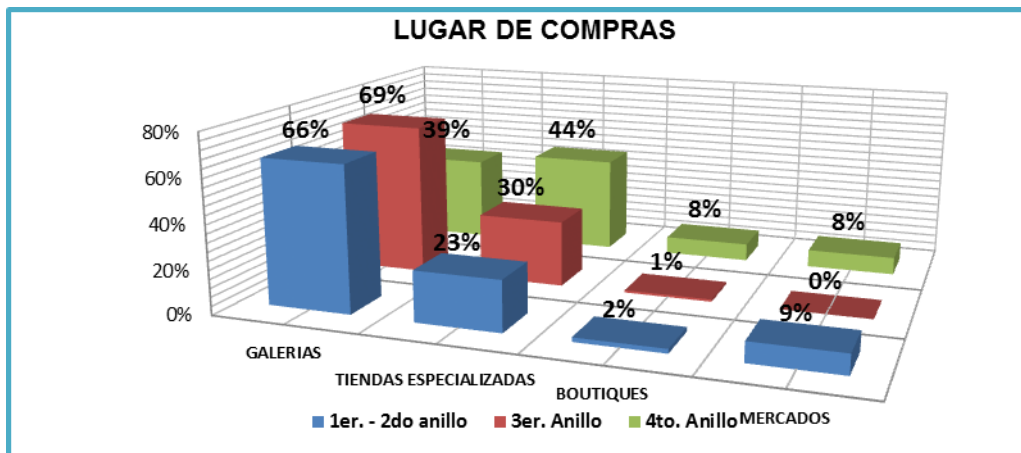


Gráfico 24: Lugar de Compra del Potencial Consumidor.

Fuente: Encuestas directas, (2015)

Como podemos ver en este gráfico, las galerías son las que priman como los lugares de mayor atracción para asistir a comprar, esto debido a que la cantidad de Centros Comerciales en la ciudad son muy reducidos y además por que debe haber un cambio de cultura de compra en los cruceños.

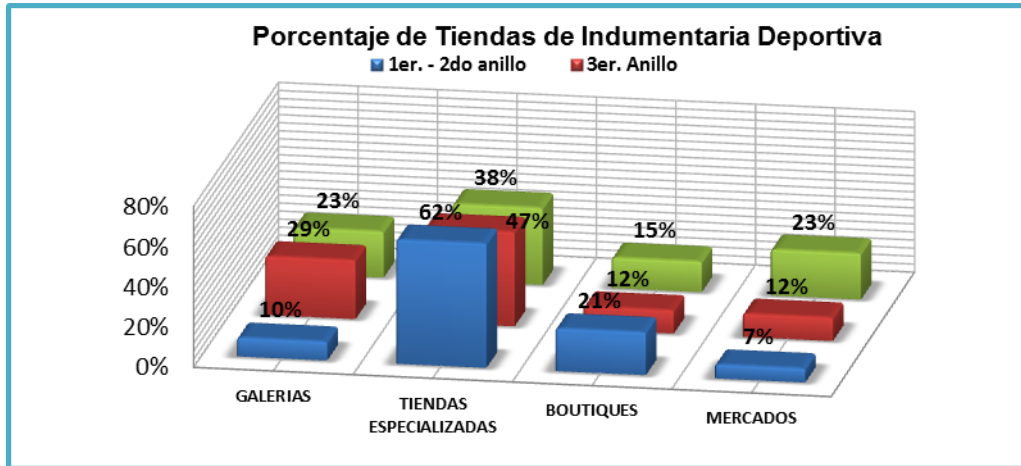


Gráfico 25: Porcentaje de tiendas de indumentaria deportiva

Fuente: Encuestas directas

Según este gráfico, vemos que existe un porcentaje importante de tiendas especializadas en el rubro deportivo, se puede apreciar que están más concentrados entre el primero y segundo anillo, pero se ve que está también con porcentajes importantes entre el tercero y cuarto anillo.

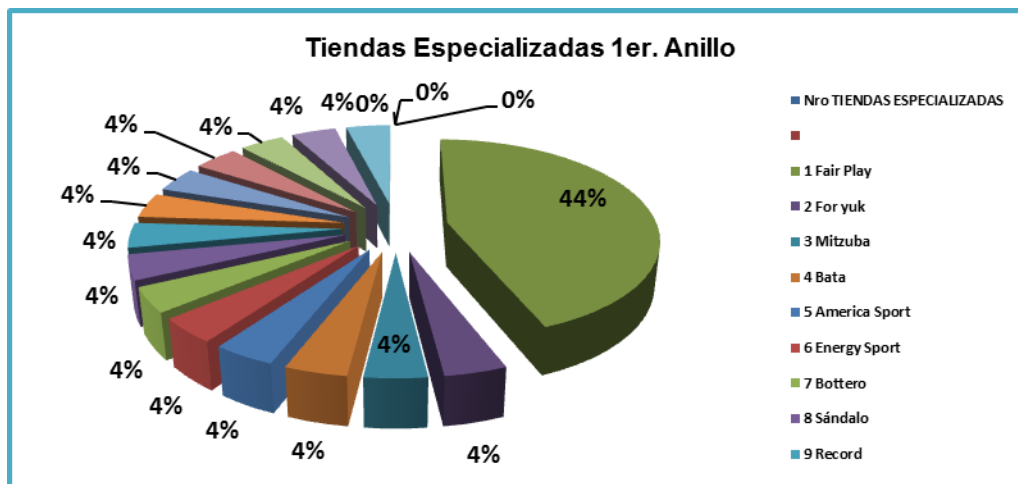


Gráfico 26: Tiendas especializadas en el rubro deportivo por anillo en el sector norte y noroeste de la ciudad de Santa Cruz, Primer Anillo.

Fuente: Encuestas directas, (2015)

Este gráfico nos permite apreciar claramente que el mayor número de tiendas especializadas para la venta de artículos deportivos, lo ocupa Fair Play, ya que se estima que en este sector del primero anillo, dispone de alrededor de nueve tiendas.

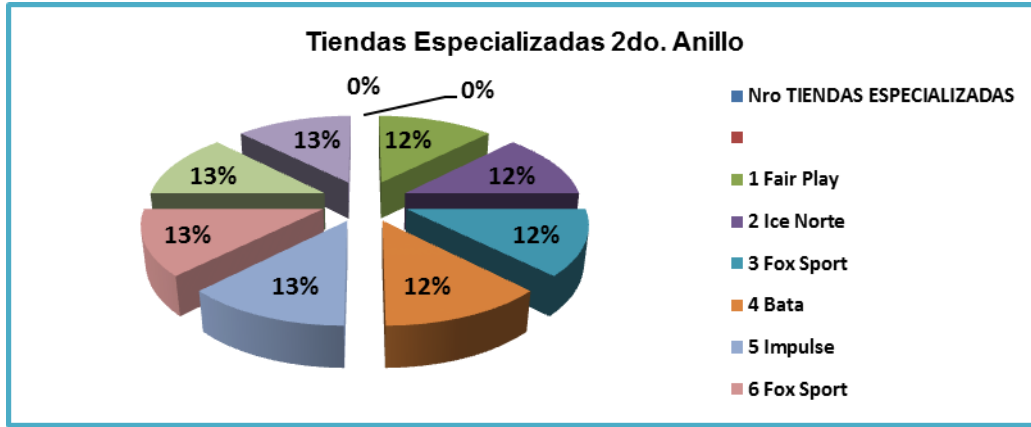


Gráfico 27: Tiendas especializadas en el rubro deportivo por anillo en el sector norte y noroeste de la ciudad de Santa Cruz, Segundo Anillo.

Fuente: Encuestas directas, (2015)

El gráfico 27 nos indica que en el segundo anillo la oferta de tiendas es más equilibrada ya que hay variedad de las mismas y no destaca la marca principal que es Fair Play.

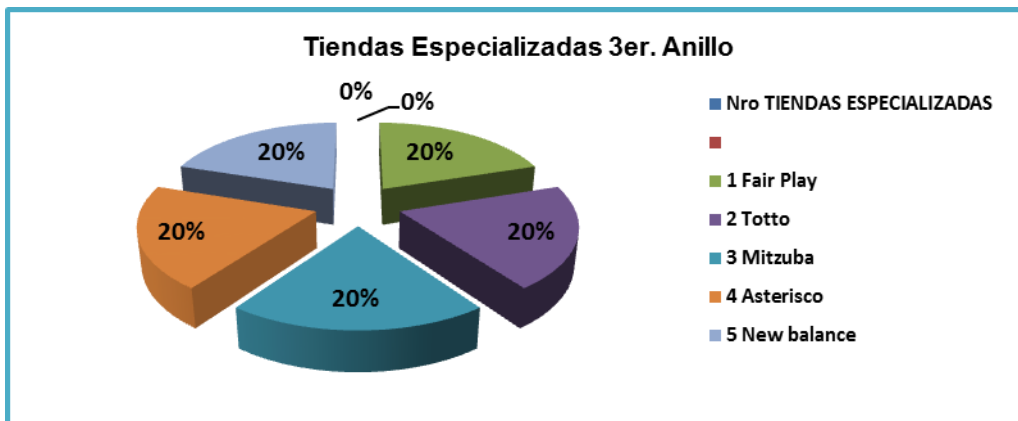


Gráfico 28: Tiendas especializadas en el rubro deportivo por anillo en el sector norte y noroeste de la ciudad de Santa Cruz, Tercer Anillo.

Fuente: Encuestas directas, (2015)

El gráfico 28 nos muestra que en este sector del 3er anillo, las cosas cambian radicalmente, ya que la oferta de marcas de tiendas de productos deportivos, baja sustancialmente quedando exclusivamente unas cuantas especializadas y muy conocidas como Nike, Adidas, New

Balance, Asterisco y Fair Play. A medida que vamos avanzando de anillos (geográficamente hablando), las tiendas pequeñas van desapareciendo y solo van quedando las marcas reconocidas en el mercado nacional e internacional.



Gráfico 29: Tiendas especializadas en el rubro deportivo por anillo en el sector norte y noroeste de la ciudad de Santa Cruz, Cuarto Anillo.

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En este gráfico podemos también apreciar que las diferentes tiendas que ofertan artículos deportivos, se encuentran a la par (hablando en número de tiendas), pero con una diferencia, que aparecen conceptos nuevos, como Timberlad, Puma, Tutto, Bata y Columbia. Que si bien es cierto estos conceptos no son considerados competidores directos, pero si indirectos ya que de alguna manera ofrecen artículos como zapatos deportivos, mochilas, medias, camisetas, chompas - rompe vientos, etc.

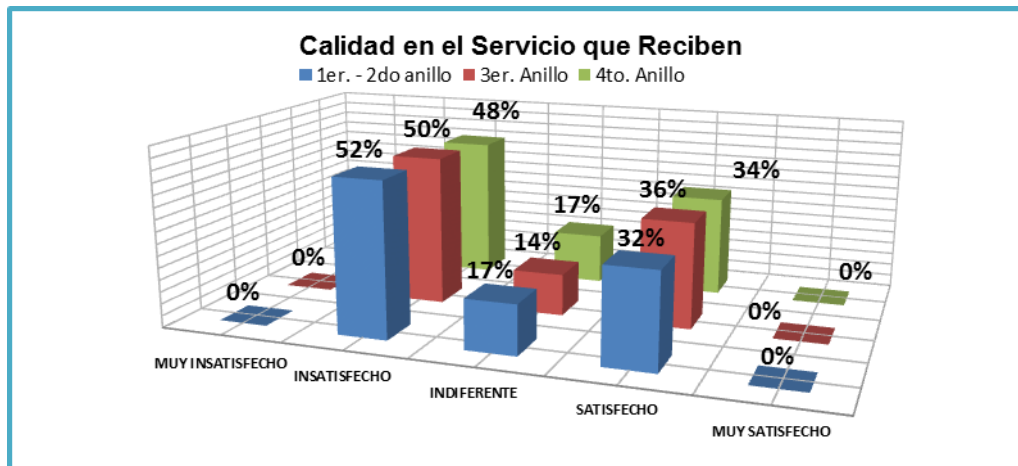


Gráfico 30: Percepción del servicio recibido

Fuente: Encuestas directas, (2015)

En el gráfico y como lo he manifestado anteriormente, calidad de servicio en Bolivia en general es muy deficiente, sin embargo de ello los consumidores casi no reclaman el mal servicio que reciben, ya que se encuentran acostumbrados a ello. En la gráfico podemos apreciar que el nivel de insatisfacción alcanza en un promedio el 50%, personalmente considero que bajo este porcentaje frente a la real insatisfacción del servicio que reciben. También son indiferentes del servicio que reciben en un promedio de un 16 %, y satisfechos un promedio de un 34 %.

9. Interpretación de datos

Cada una de las gráficas han sido han sido comentadas a continuación de cada una de ellas, pero vamos ampliar un poco más aquellas que nos interesan más y que van a influir mucho en la toma de decisión de la implementación de las tiendas Marathon Sports. Los resultados a ser ampliados en nuestra interpretación son:

- Sobre las tiendas existentes en la ciudad:
 - Existen variedad de tiendas que ofertan artículos deportivos.
 - De los cuales el más representativo y con mayor número de tiendas es Fair Play, demostrando claramente que estas tiendas monopolizan el mercado cruceño y boliviano en general.
- De las marcas más recordadas:
 - Que las marcas deportivas que están en la mente del consumidor como las más reconocidas, son Adidas, Nike, Puma, Umbro.

- El mayor consumo de estos productos son las zapatillas en primer lugar y la ropa en segundo lugar.
- o De sus ubicaciones estratégicas:
 - El centro de la ciudad (1ro y 2do anillo), se concentra la mayor cantidad de tiendas deportivas. Luego entre el 3ro y 4to, se concentran menos tiendas, pero estas son más especializadas, de mayor nivel y de marcas reconocidas, como Fair Play, Nike, Adidas, Bata, Puma, Under Armour, New balance, etc.
- o Sobre el servicio que reciben los clientes:
 - La mitad está insatisfecho con el trato que reciben, pero otros son indiferentes y también otros están satisfechos. De las visitas que hemos hecho a muchísimas tiendas, se podría decir que en su mayoría el cliente no es atendido adecuadamente (excepto en los restaurantes, en los bancos y en los hoteles). Tal vez estoy exagerando, pero en las tiendas de rubro deportivo, casi en todas no hay un verdadero servicio y peor asesoramiento técnico y de uso del producto.
- o Sectores de mayor crecimiento comercial:
 - Las zonas de cuarto anillo norte y noroeste, son las de mayor crecimiento comercial, destacan los sectores en donde están ubicados los dos centros comerciales, Ventura y Brisas.
 - También destaca la zona de Equipetrol, en donde tenemos la Av. San Martín, la cual es muy comercial y de mucha circulación vehicular y peatonal.
 - Destaca también en este sector, el desarrollo de edificaciones con locales a la calle y también las Shopping Fidalga.

10. Informe final

Existe una mala percepción de las personas desde afuera de Bolivia, ya que piensan que este país es barato para vivir, pero lamentablemente estamos todos muy equivocados, ya que Bolivia es un país igual o poco menos caro que Ecuador y Perú. Si vamos a realizar unas comparaciones muy breves de algunos rubros, nos vamos a dar cuenta de que es así:

Tabla 6: Detalle de costos promedio de rubros hoteleros, automotriz, constructivo y de ropa.

SECTOR	SANTA CRUZ	GUAYAQUIL	LIMA	OBSERVACIONES
HOTEL CINCO ESTRELLAS	USD \$ 150 a 200 la noche	USD \$ 130 hasta 200 la noche	USD \$ 120 hasta 180 la noche	Los hoteles son de mayor nivel en Ecuador y en Perú
AUTOMOTOR	USD \$ 28.000 UN Suzuki SZ	USD \$ 29.990 UN Suzuki SZ	USD \$ 24.000 UN Suzuki SZ	Precios Promedio
CONSTRUCTIVO	USD \$ 1.500 - 2.000	USD \$ 1.500 - 2.000	USD \$ 1.500 - 2.000	Precios Promedio
ROPA	USD \$ 80 A 90 un Jean Levis	USD \$ 80 un Jean Levis	USD \$ 60 a 70 un Jean Levis	Precios Promedio

Fuente: Investigación directa, (2015)

Las empresas que se manejan de manera formal y legal, que pagan impuestos al comprar y al vender, son aquellas que manejan precios promedios internacionales, no así aquellos que no paga impuestos, que ingresan productos de contrabando y que no tributan, venden a precios más bajos que los anteriormente mencionados.

Santa Cruz es una ciudad algo parecida a Guayaquil (veinte años atrás), en donde existe mucho el consumismo, mucha diversión, novelería, etc., lo cual permite que muchos negocios puedan establecerse y que puedan desarrollarse sin mayores dificultades. El constante crecimiento de la ciudad en su infraestructura, como en las inversiones tanto nacionales como extranjeras, permitiría dar la certeza de establecer negocios en esta ciudad.

Ya hablando específicamente del rubro que deportivo en el retail, las falencias del mercado ofertante de estos productos, da las pautas necesarias para que Marathon Sports pueda establecer operaciones en este país y en esta ciudad en particular.

Las tiendas existentes en el mercado cruceño y dedicado a este rubro, están muy por debajo de las tiendas de Marathon Sports, tanto en Ecuador como en Perú, esto le permitiría marcar una ventaja competitiva en el mercado cruceño. La variedad de producto y de marcas que ofrecería, serían parte de esta ventaja competitiva, sumado a estos la calidad en el servicio, complementaria esa diferenciación que se pretendería tener en las primeras tiendas.

11. Recomendaciones de ubicación

Sobre las ubicaciones, a donde debería apuntar Marathon, sería en Brisas Centro Comercial y en Equipetrol (Shopping Fidalga y/o Av. San Martín). En el caso del primero, no tendría tiendas competidoras en su rubro y en el segundo, la zona es de gran crecimiento y tampoco tendría mayor competencia. Los sectores mencionados manejan un target de clientes de una clase media alta, súper alta, acorde al target de clientes que maneja Marathon. En estos sectores además residen gran cantidad de extranjeros, principalmente brasileños y argentinos.

Además en estos sectores, están situadas muchas empresas tanto nacionales como extranjeras, destacando mucho a las empresas telefónicas, de seguros, petroleras y de la banca.

Estos serían los puntos de partida para empezar en el mercado boliviano, apuntando a seguir creciendo en esta misma ciudad o en otras como en La Paz y Cochabamba.

Los nuevos centros comerciales como Ventura Mall y Brisas, están ubicados en el cuarto anillo entre el norte y noroeste de la ciudad. Avenidas como la San Martín, que se encuentra al noroeste de la ciudad, también es una de las más importantes para el comercio, no solo del rubro deportivo, sino de rubro hotelero, gastronómico, banca, etc.



Gráfico 31: Foto de Ventura Mall

Fuente: Investigación directa, (2015)



Gráfico 32: Las Brisas Centro Comercial

Fuente: Investigación directa, (2015)



Gráfico 33: Shopping Fidalga

Fuente: Investigación directa, (2015)



Gráfico 34: Avenida San Martín

Fuente: Investigación directa, (2015)

Las falencias del mercado cruceño, permitirían a Marathon sacar una ventaja competitiva, ya que como lo hemos manifestado, el mercado deportivo actual tiene varias falencias del cual esta empresa debe sacar el máximo provecho, además de que su marca “Marathon”, tiene ya un posicionamiento a nivel internacional y eso ya es manejar un diferenciador.

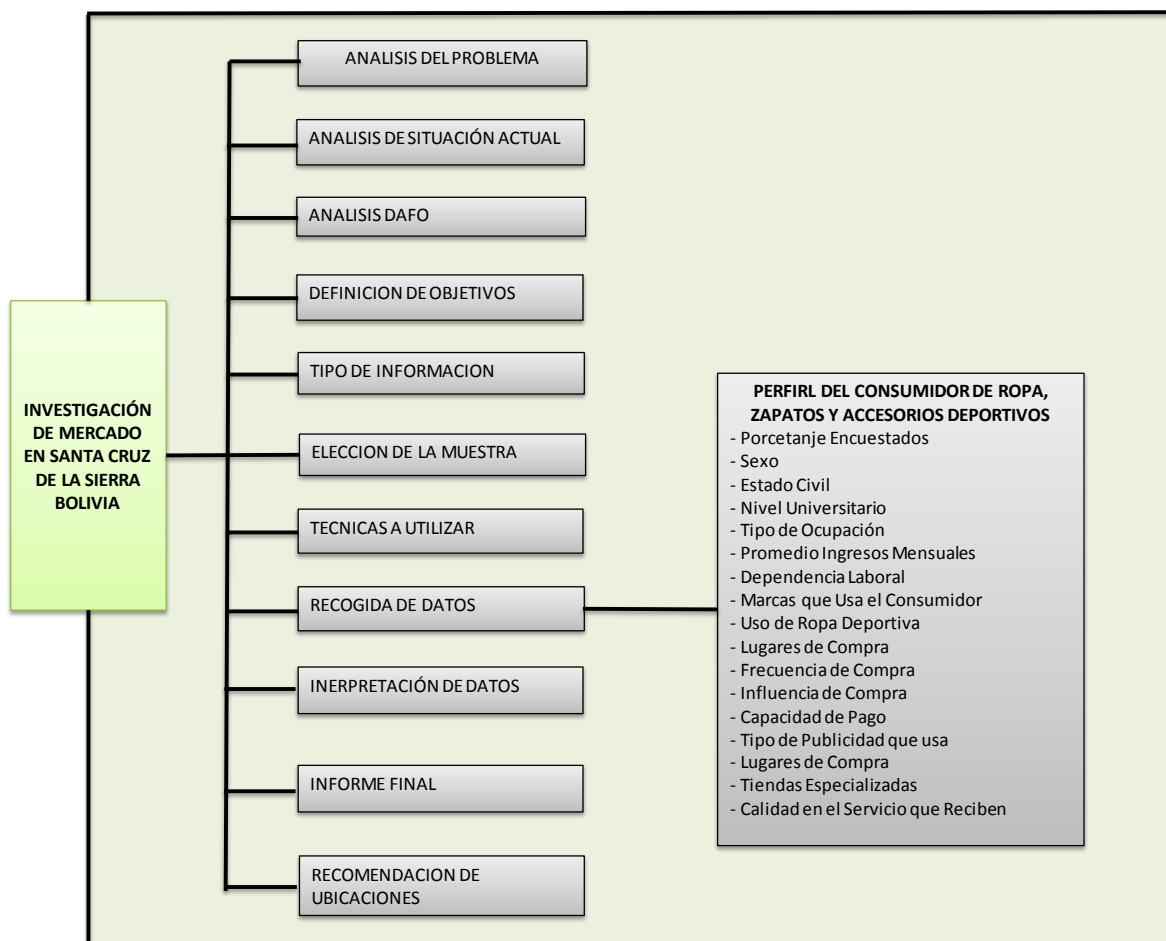


Gráfico 35: Cronograma para la Investigación de Mercado en Santa Cruz de la Sierra

Fuente: Elaboración directa, (2015)

3.2 Marcas, categorías y géneros más comercializados

En el mercado Boliviano existe comercio formal e informal, manejando una supremacía el mercado informal, y como algo normal en todo el país. Debido al Subdesarrollo de Bolivia, la informalidad del comercio es lo que prima y es lo característico en todo el territorio, el cual está sin mayor presión para poder ser formalizado.

El mercado de ropa, zapatos y accesorios deportivos, es muy amplio en toda Bolivia, primando su comercialización en los mercados informales y en menor cantidad en los mercados formales.

En ciudades como La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, existen grandes oferentes de este rubro de productos en mercados informales grandes como son:

- **La Paz.-** Mercado de Uyustus
- **Santa Cruz de la Sierra.-** Siete calles, Mercado de Barrio Lindo, Mercado de los Pozos.
- **Cochabamba.-** Mercado de la Cancha.

También existen canales formales que comercializan este rubro deportivo como son las cadenas de tiendas de Fair Play, Gonay Store, Impulse, Fox Sport, Código Futbol, y otros más pequeños.

Gran parte de los productos que se comercializan en el mercado informal, son falsificaciones y/o imitaciones, pocos son los productos que se comercializan y que son originales. Los mercados formales si comercializan en su mayoría productos originales (algunos también falsificados).

A continuación fotos del mercado visitado (Anexo # 2).

Existe en el mercado boliviano (formal e informal), una gran oferta de marcas deportivas, entre las principales y más reconocidas destacan las siguientes:

- Adidas
- Nike
- Puma
- Umbro
- Under Armour
- Head
- Topper
- Tutto
- Converst

3.2.1 Categorías y géneros más ofertadas

Dentro de las categorías que más hemos podido visualizar y priman en el orden siguiente:

- ❖ Fútbol

- ❖ Correr
- ❖ Training
- ❖ Tenis
- ❖ Outdoors
- ❖ Natación
- ❖ Golf
- ❖ Fashion
- ❖ Otros

Sobre los géneros más ofertados en el mercado, son:

- Hombre
- Mujer
- Niño

3.2.2 Precios de venta al público

Los PVP se obtienen de acuerdo a la informalidad o formalidad de los negocios ofertantes, en donde priman una serie de factores como por ejemplo:

Tabla 7: Precios de venta al público.

	Mercado Informal	Mercado Formal
1	Se negocia el precio final.	Se marcan precios finales.
2	No entregan factura de venta.	Si entregan factura de venta.
3	Se ofertan productos falsificados.	Se ofertan productos originales (en su mayoría).

Fuente: Investigación directa, (2015)

CAPÍTULO IV
MODELO DE GESTIÓN

4.1 Creación de la empresa

Según la legislación boliviana para la creación de una empresa, se deben seguir los siguientes pasos y trámites en seis distintas instituciones, estas son las siguientes:

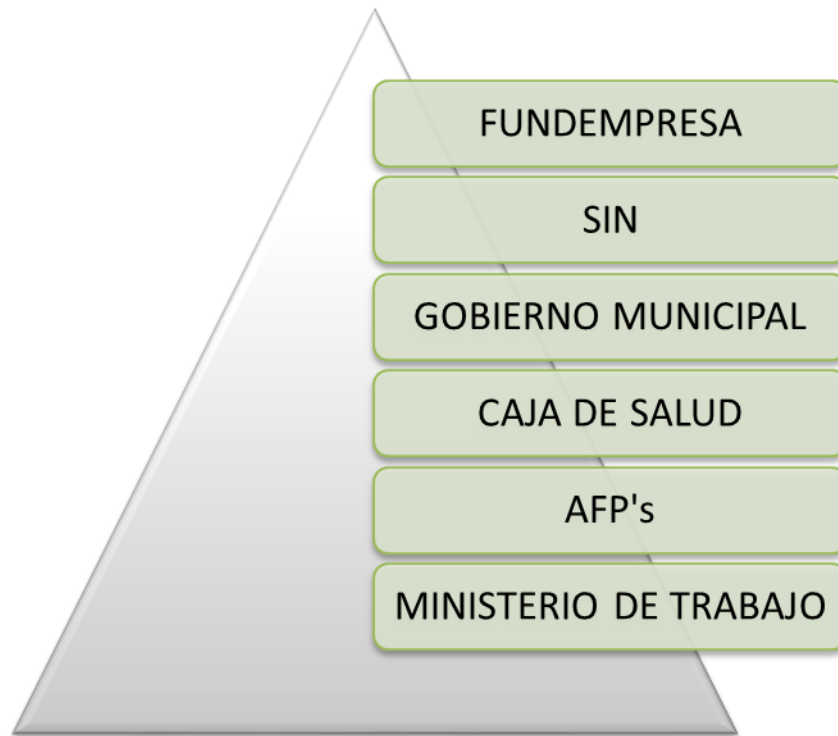


Gráfico 36: Pasos a seguir en las diferentes instituciones para la creación de la empresa

Fuente: Bolivia Impuestos, (2015)

4.1.1 Fundempresa.

Es una fundación sin fines de lucro que opera el Registro de Comercio de Bolivia, brindando un servicio eficiente a los empresarios y al Estado boliviano, orientada a la mejora continua y apoyo del desarrollo empresarial.

Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia, que consiste en sistematizar, publicitar y calificar la legalidad de los documentos presentados de acuerdo al Código de Comercio y demás disposiciones complementarias.

En esta institución se elige el tipo jurídico más adecuado para el emprendimiento empresarial de sociedad que quiere ser, según la legislación comercial boliviana.

- Comerciante Individual o Empresa Unipersonal (no considerada sociedad).
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Sucursal de sociedad constituida en el extranjero.
- Sociedad Anónima Mixta.
- Sociedad Colectiva.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad en Comandita por Acciones.

A continuación un cuadro comparativo sus características para la formación y constitución de las empresas:

Tabla 8: Pasos para la formación de una empresa en Bolivia

Tipo Societario	Explicación	No. de Socios	Capital Social Mínimo	Responsabilidad	Órgano que expresa la voluntad Societaria
Comerciante individual o Empresa Unipersonal	Persona natural que es único propietario de la empresa	1 (propietario)	No establece mínimos	Ilimitada	Propietario
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Es una sociedad de personas	2 a 25	No establece mínimos. Sin embargo, el capital social deberá estar dividido en cuotas de igual valor, de Bs. 100 o múltiplos de Bs. 100.	Limitada al monto del aporte de los socios.	Asamblea de Socios
Sociedad Anónima	Sociedad comercial en la que se asocian capitales de las personas que la conforman.	Mínimo 3 (no existe un máximo).	No establece mínimos. Sin embargo, el valor nominal de la acción es de Bs. 100 o múltiplos de Bs. 100.	Limitada al monto de las acciones que se hayan suscrito.	Junta General de Accionistas.
Sucursal de Sociedad constituida en el extranjero	Comercio que depende de una sociedad comercial constituida fuera del país.	No aplica	Cuenta con el capital social de origen, debiendo asignar un capital a la sucursal de Bolivia	Conforme al tipo de sociedad constituida en el extranjero.	Conforme al tipo de sociedad constituida en el extranjero.
Sociedad Anónima Mixta	Es una de las formas en que el estado participa en la economía y en la producción y es mixta porque lo hace con particulares.	Mínimo 2, uno de los cuales es una persona jurídica de derecho público. No existe máximo de accionistas.	No establece mínimos, sin embargo el valor nominal de las acciones es de Bs. 100 o múltiplos de Bs. 100.	Los aportes efectuados y compromisos contraídos.	Junta General de Accionistas.
Sociedad Colectiva	Sociedad comercial de personas que responden por obligaciones de la sociedad, incluso con su patrimonio personal.	Mínimo 2. No existe un máximo de socios.	No establece un mínimo.	Solidaria e ilimitada.	Socios
Sociedad en Comandita Simple	Formada por dos tipos de socios. Los gestores que administran la sociedad y los socios, comanditarios, que aportan el capital.	Al menos un socio comanditario y un socio gestor o colectivo. No existe máximo de socios.	No establece un mínimo.	Socios comanditarios limitada al aporte efectuado. Socios gestores o colectivos solidaria e ilimitada.	socios
Sociedad en Comandita por Acciones.	Formada por dos tipos de socios. Los gestores que administran la sociedad y los socios, comanditarios que aportan el capital que se representa por acciones.	Al menos un socio comanditario y un socio gestor o colectivo. No existe máximo de accionistas.	No establece mínimos, sin embargo el valor nominal de las acciones es de Bs. 100 o múltiplos de Bs. 100.	Socios comanditarios limitada al aporte de las acciones suscritas. Socios gestores o colectivos solidaria e ilimitada.	Junta General de Accionistas.

Fuente: Bolivia Impuestos, (2015)

Para el caso de Marathon, la recomendación es que la compañía sea creada como SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), ya que como se aprecia en sus requisitos, puede iniciar con un Capital Social de Bs. 100, equivalente a USD \$ 14,37 y además puede tener un número determinado de socios.

Al igual que en Ecuador, las empresas deben ser creadas con un nombre de Razón Social y para operar, con un nombre Comercial, en este caso este sería Marathon Sports.

4.1.2 Servicio de Impuestos Nacionales SIN.

La Ley de Impuestos Nacionales SIN, según Lexivox (2000), tiene como función principal administrar el sistema de impuestos y tiene como misión optimizar las recaudaciones, mediante: la administración, aplicación, recaudación y fiscalización eficiente y eficaz de los impuestos internos, la orientación y facilitación del cumplimiento voluntario, verás y oportuno de las obligaciones tributarias y la cobranza y sanción de los que incumplen de acuerdo a lo que establece el Código Tributario, con excepción de los tributos que por Ley administran, recaudan y fiscalizan las municipalidades”.

En el SIN, una empresa nueva, tiene que registrar presentando los siguientes requisitos:

- ✓ Constitución de la Empresa
- ✓ Croquis de ubicación de la casa Matriz
- ✓ Planilla de luz y/o agua de la casa matriz
- ✓ Croquis de la casa del domicilio del Representante Legal (RL)
- ✓ Planilla de luz y/o agua del RL
- ✓ Cédula de Identidad del RL

Luego de la presentación de toda esta documentación, el SIN, procede a emitir un número de identificación tributaria llamada NIT, con el cual y a futuro, la empresa se identificará tributariamente. Luego de ello, proceden a tomar una foto al RL e imprimen la identificación tributaria, con la información de la empresa.

4.1.3 Gobierno Municipal.

Todas aquellas personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de cualquier tipo, ya sea comercio, industria y servicios en general, dentro de la jurisdicción municipal de Santa Cruz de la Sierra, deben obtener todo comercio para poder operar, tiene que obtener un padrón Municipal o Licencia de Funcionamiento, el cual es otorgado por el Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra. Para la obtención del mismo se debe presentar los siguientes documentos:

1. Formulario de Declaración Jurada (Formulario 101 y 100-A)
2. Cédula de Identidad del Propietario (2 Fotocopias).
3. Balance de Apertura con Solvencia Profesional (2 Fotocopias).
4. Certificado de Inscripción al Servicio de Impuestos Nacionales - NIT (2 Fotocopias).
5. Evaluación de Impacto Ambiental (obtenerlo en la Dirección de Medio Ambiente)

6. Fotocopia del aviso de cobranza de energía eléctrica y agua potable del último mes del negocio y domicilio.
7. Fotocopia del Plano de Ubicación o croquis del negocio y domicilio.
8. Carátula de Bs. 5 y timbres en valor de Bs. 95.
9. Fólder amarillo (2 unidades).

4.1.4 Caja de Salud.

Es responsabilidad de todas las empresas e instituciones públicas y privadas, afiliar a su personal en nómina a La Caja Nacional de Salud. Esta es una institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión, aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a corto plazo (Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales).

4.1.5 Afp's.

Administradora de Fondos de Pensiones, al cual todo empleador está obligado a inscribirse a la Seguridad Social de Largo Plazo en las AFP's, llenando el Formulario de Inscripción del Empleador, el mismo que adquiere la calidad de Declaración Jurada del Representante Legal o Máxima Autoridad Ejecutiva, quien libre y expresamente declara que son válidos los datos consignados en dicho Formulario al momento de su suscripción, para ello debe adjuntar los siguientes requisitos:

- Formulario de inscripción del Empleador a la Seguridad Social
- Fotocopia del NIT de la empresa
- Fotocopia de CI del Representante Legal.
- Fotocopia del Testimonio de Poder del Representante Legal

4.1.6 Ministerio de Trabajo.

Toda institución pública o privada debe obtener en el Ministerio de Trabajo, el Registro Obligatorio del Empleador (ROE) y sus requisitos para su obtención es el siguiente:

- Formulario Registro Obligatorio de Empleadores (ROE) llenado (3 Copias).
- Depósito de 145 Bs. a la Cuenta del Banco Unión N° 1-6036425 de horas. 8:30 a 15:00 en oficinas del Banco Unión.

Esta institución tiene como fin proteger y garantizar el trabajo digno en todas sus formas (comunitario, estatal, privado y social cooperativo) considerando la equidad laboral, de ingresos y medioambiental, así como la igualdad de oportunidades. Garantiza la estabilidad laboral, inserción y estabilidad laboral de toda la población, diseña, propone, dirige y coordinar la implementación de políticas laborales.

4.2 Asignación de capital social

El capital social se constituye con los aportes iniciales de los socios, dinerarios o no dinerarios, para que la sociedad desarrolle los negocios que constituyen su objeto social (Wikipedia, 2009) Para la formación y garantía de la empresa, Marathon debe asignar un capital acorde a la inversión que realizaría inicialmente y tomando en consideración el número de locales y los metros cuadrados que represente cada uno. En base a esto se debe establecer el valor a ser asignado, tomando en cuenta que la inversión estaría en un promedio de USD \$ 2.071.750 (considerando abrir dos locales).

El Gerente del proyecto deberá enviar la información de proyectados de inversión, tanto en infraestructura, mobiliario y producto, separado por cada tienda, al Gerente Regional y el cual a la vez, luego de evaluar, revisar y aprobar, deberá proceder a enviar esta información a la Gerencia Financiera y con copia a la Presidencia del grupo, para que la misma sea revisada minuciosamente. Una vez que ello sea aprobado por la Gerencia Financiera y Presidencia, se debe analizar la forma de financiar y asignar los fondos requeridos, como se indicó, por separado para cada uno de los locales.

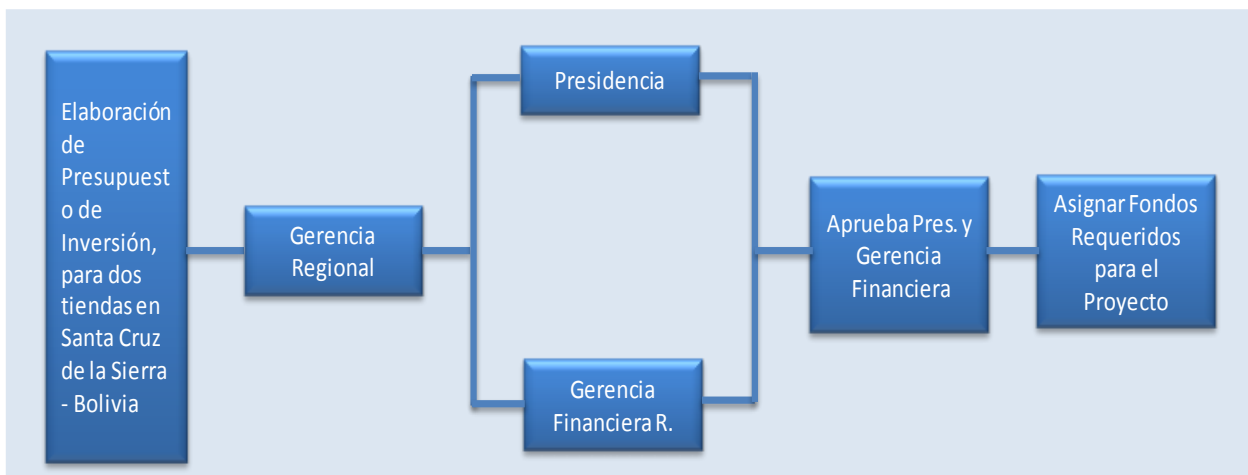


Gráfico 37: Gestión de las distintas autoridades para la creación de la empresa

Fuente: Investigación propia, (2015)

4.3 Determinación de locales para la implementación de tiendas del concepto Marathon.

En Santa Cruz, existen varios sectores comerciales, tanto formales como informales:

➤ **Mercados Informales.-** geográficamente, los sectores más importantes y que son claramente identificados son los siguientes:

✚ Sector Este de la ciudad

- El mercado de barrio Lindo
- Centro de la ciudad
- El mercado de los Pozos
- Sector de las 7 calles

➤ **Mercados Formales:**

✚ Sector Noroeste

- Centros Comerciales
- Ventura Mall
- Las Brisas Centro Comercial
- Av. San Martín (Galerías Fidalga)

✚ Sector Sur de la ciudad

- Cine Center

✚ Centro de la ciudad

- Sector de las siete calles.

4.4 Ubicación, negociación de alquileres de locales comerciales.

Con el estudio de mercado realizado y dado que Marathon al ser una empresa formal y dada sus características y necesidades de ubicación, podría iniciar en los dos Centros Comerciales más importantes de Santa Cruz de la Sierra, como Ventura Mall y Las Brisas Centro Comercial y otras alternativas como el Shopping Fidalga y/o Av. San Martín en el sector de Equipetrol.

Ventura Mall.- es un Centro Comercial considerado como el más grande de Bolivia, con una construcción de unos 50.000 mt² y abrió al público a finales del 2013 y al momento cuenta con

más de 20 marcas internacionales tales como Casa Ideas, Starbucks, Mac, Nike, KFC, Adidas, Hard Rock Café, Puma, Timberland, etc., con cadenas nacionales importantes como Daher, El Camba, Fair Play, Farmacorp, etc.

Este Centro Comercial está orientado a atender a un segmento del mercado, medio alto y de hecho la mayoría de los asistentes son de este target. Aunque este segmento que se espera atraer es estrecho, la iniciativa también podrá representar una muestra de lo que podría ocurrir en el futuro del retail en esta ciudad y en el país en general.

Al momento este CC tiene aún varios locales disponibles y de lo que hemos investigado las condiciones para el ingreso al mismo es el siguiente:

- Contrato en alquiler, mínimo cinco años.
- Pago de un derecho de llave no reembolsable, de acuerdo al mt2 alquilado.
- Pago de alquiler entre el 8 y 10% sobre la venta del local comercial, estableciendo un base mínima, promedio entre USD \$ 20 y 40 por mt2. Esto varía de acuerdo a la ubicación del local
- Pagos de expensas comunes de acuerdo al mt2 alquilado.
- Pagos por publicidad de acuerdo al mt2 alquilado.

Las Brisas Centro Comercial.- este CC comercial es relativamente nuevo, abrió sus puertas el mes de Agosto del 2015, con una construcción de unos 40.000 mt2 y con marcas internacionales muy importantes como: Pedro del Hierro, CAT, Woman Secret, Lacoste, Pinguin, Polo Ralph Lauren, Ilaria, Diesel, etc. y con cadenas nacionales importantes como el Supermercado Hipermaxi, el restaurant El Camba, Pollos Chuy, Joyería Carrasco, Textilòn, etc.

Al igual que Ventura Mall, este CC está orientado a atender a un target de clientes de clase económica media alta, ya que consideran que sus marcas apuntan a ese mercado. Al momento también este centro comercial dispone de locales comerciales que aún no han sido alquilados.

De la información obtenida, las condiciones para el ingreso son las siguientes:

- Contrato en alquiler, mínimo cinco años.
- Pago de un derecho de llave no reembolsable, de acuerdo al mt2 alquilado.

- Pago de alquiler entre el 8 y 10% sobre la venta del local comercial, estableciendo un base mínima, promedio entre USD \$ 20 y 30 por mt2. Esto varía de acuerdo a la ubicación del local.
- Pagos de expensas comunes de acuerdo al mt2 alquilado.
- Pagos por publicidad de acuerdo el mt2 alquilado.

Estos dos centros comerciales, son de los más costosos para poder ingresar, el costo por m2 es más elevado que el de las galerías, como por ejemplo el Shopping Fidalga, en donde el valor del alquiler está en por debajo de los anteriormente indicados. Claro que el tamaño del Sopping y la variedad de locales no son muy comparables con Ventura o Brisas.

Del análisis y del estudio realizado, Marathon debería ingresar con locales que tengan un promedio de áreas de 500 mt2, ya que debe empezar desde abajo hacia arriba y las ubicaciones sugeridas en este momento serían, **Las Brisas Centro Comercial y al Sopping Fidalga**, por la sencilla razón de que en dichos centros comerciales, no tendría tiendas competidoras en su rubro, además porque están bien ubicadas y en sectores de mayor desarrollo en la ciudad, como se demuestra a continuación:

Tabla 9: Detalle de tiendas competidoras en Centros Comerciales recomendados.

Centro Comercial y/o Sector	Tiendas Competidoras en el Rubro Deportivo						
	Fair Play	Nike	Adidas	Puma	Under Armou	Columbia	Timberlad
Ventura Mall	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Las Brisas CC	No	No	No	No	No	No	No
Fidalga - Av. San martin	No	No	No	No	No	No	No

Fuente: Investigación propia, (2015)

Vemos en el cuadro anterior, que en Ventura Mall se encuentran tiendas competidoras de las principales marcas (aproximadamente 1700 mt2 entre todas estas tiendas). Por lo indicado, la alternativa sería inicialmente ingresar a Las Brisas Centro Comercial y a Shopping Fidalga.

De ser el caso que la Gerencia Regional determine el ingreso a estos dos Centros Comerciales, se debe iniciar con:

- El acercamiento a cada una de las Administraciones para averiguar sobre la disponibilidad de locales y sus áreas
- Precios de alquiler, derechos de llaves y otros.
- Negociar tiempos de alquiler mínimo
- Elaboraciones de contratos

- Fechas de recepción de locales, trabajos de infraestructura y montajes.
- Inauguración de tienda.

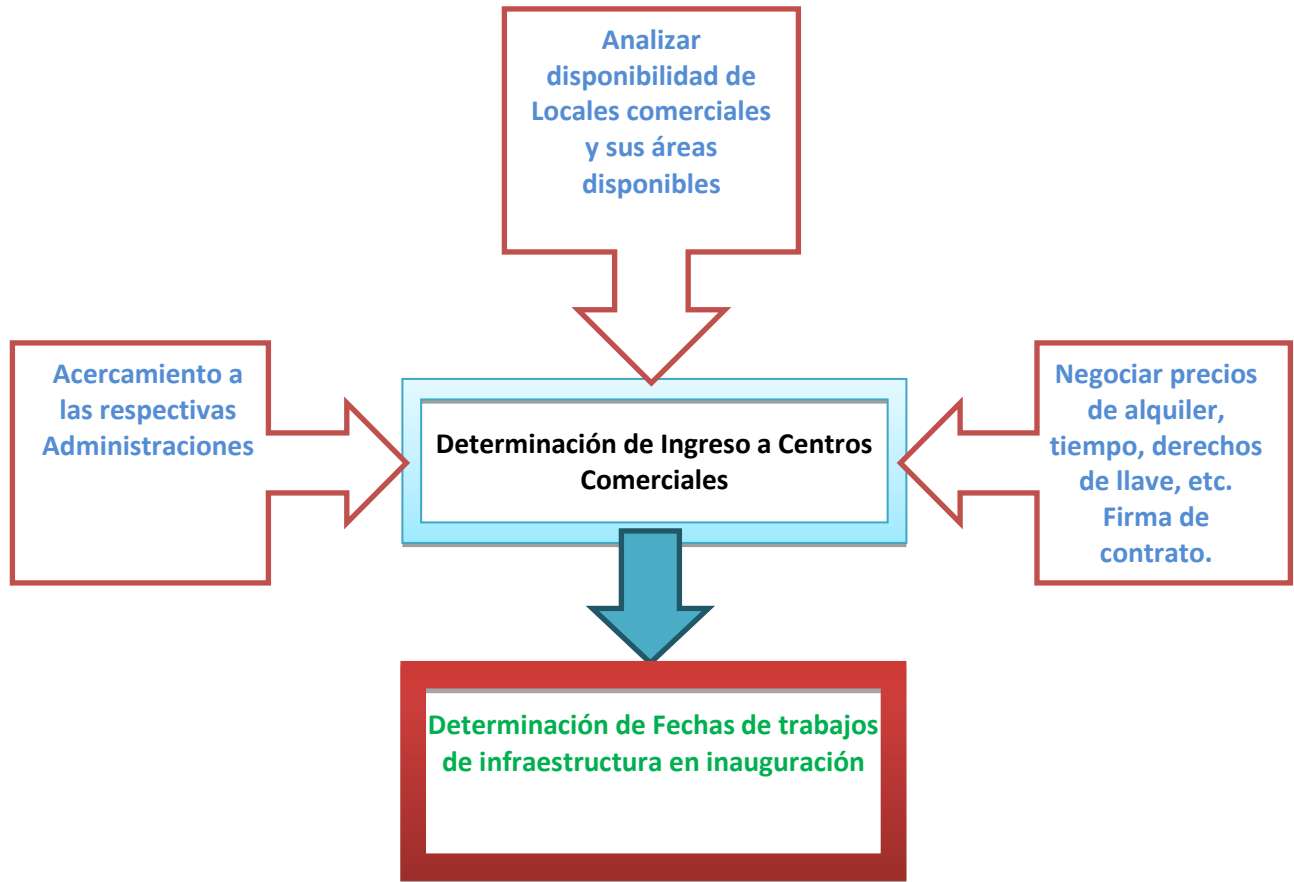


Gráfico 38: Proceso de acercamiento a los Centros Comerciales de interés para ingresar

Fuente: Investigación propia, (2015)

4.5 Elaboración de presupuestos de inversión.

Según la información proporcionada y considerando una pequeña estructura que debería tener la empresa Marathon el Santa Cruz de la Sierra para iniciar sus operaciones, vamos a realizar un proyectado de inversión:

Tabla 10: Proyecto de Inversión

Rubro	Las Brisas C	Sh. Fidalga	Valor	Total Total	Observaciones
Constitución Empresa	\$ -	\$ -	\$ 20.000	\$ 20.000	Constitución de la empresa
Oficina Central			\$ 8.000	\$ 8.000	Alquiler y mobiliario
Mt2 Alquilados	\$ 500	\$ 350		\$ 850	Metros cuadrados por alquilar
Alquiler promedio mensual	\$ 10.000	\$ 4.200		\$ 14.200	Costo mensual de alquiler
Derecho de llaves	\$ 50.000	\$ 20.000		\$ 70.000	Para firma de contrato
Trabajos infraestructura tiendas	\$ 325.000	\$ 227.500		\$ 552.500	Promedio según datos recopilados
Mobiliario y POP	\$ 50.000	\$ 35.000		\$ 85.000	Promedio según datos recopilados
Mercadería (Items)	\$ 350.000	\$ 300.000	\$ 650.000	\$ 650.000	Promedio según datos recopilados
Desaduanaje	\$ 125.000	\$ 105.000		\$ 230.000	Promedio según datos de aduanas (35%)
Equipos varios	\$ 50.000	\$ 35.000		\$ 85.000	Según requerimientos para la operación
Capital Operación	\$ 200.000	\$ 120.000		\$ 320.000	Promedio de tres meses
Permiso de funcionamiento	\$ 2.500	\$ 1.700		\$ 4.200	Requerido para funcionar
Apoyo montaje	\$ 10.000	\$ 6.000		\$ 16.000	De refuerzo para armado de las tiendas
Varios	\$ 10.000	\$ 6.000		\$ 16.000	Por cualquier requerimiento
TOTAL	\$ 1.183.000	\$ 860.750		\$ 2.071.750	Promedio requerido

Fuente: Investigación propia, (2015)

4.6 Compras e importaciones de productos.

Tanto en Ecuador como en Perú, Marathon comercializa las siguientes Marcas:

Tabla 11: Detalle de marcas disponibles para la venta, frente a los de la competencia Fair Play

Marcas	Distribuidor Autorizado		Marcas	Distribuidor Autorizado	
	MARATHON	FAIR PLAY		MARATHON	FAIR PLAY
			Jack Wolfskin	x	
Nike	x		Patagonia	x	
Asics	x		Gym Power	x	
Lotto	x		Proteus	x	
Aquatik	x		Kim	x	
Astro	x		Graghoppers	x	
Spalding	x		Eddie Bauer	x	
Avia	x		Deuter	x	
Ryka	x		Bolivar	x	
Aqua Sphere	x		Oriente Petrolero	x	
Prince	x		Selección Bolivia	x	
Onitsuka	x		Reebok		x
And1	x		Under Armour		x
Carrimor	x		Adidas		x

Fuente: Investigación propia, (2015)

Para el caso de Bolivia, Marathon debe ingresar con el mismo grupo de marcas que oferta en Ecuador y en Perú (o por lo menos con la mayoría que esté autorizado a comercializar en

Bolivia), para que no varíe su oferta de productos y sus categorías, claro que tomando en cuenta si la marca lo permite, por derechos de comercialización.

La mayoría de producto las podría seguir adquiriendo directamente a cada una de las marcas, excepto Adidas, Puma, Reebok y Under Armour, ya que para Bolivia están representadas para por el Grupo Fair Play, a quién debería Marathon comprarles.

Marathon tiene bien definido sus proveedores y los países de procedencia, los cuales los voy a diagramar a continuación:



Grafico 39: Proveedores de producto para las tiendas Marathon

Fuente: Marathon, (2015)

Marathon maneja sus pedidos de acuerdo a las temporadas de ventas, establecidas por una de las marcas. Cada una se maneja de forma independiente y por ellos sus compradores deben acogerse a las fechas de preventas establecidas por los Brand Manager de dichas marcas, como por ejemplo:

Tabla 12: Detalle de temporadas de compra de producto

Marca	Temporada	Tiempo de Compra
Nike		
	Spring	3 meses
	Summer	3 meses
	Fall	3 meses
	Winter	3 meses
Adidas		
	Spring/Summer	6 meses
	Fall/Winter	6 meses
Otras Marcas		
	Spring/Summer	6 meses
	Fall/Winter	6 meses

Fuente: Marathon, (2015)

Los procesos de compra lo deberían realizar de la siguiente manera:



Gráfico 40: Proceso de compra de producto

Fuente: Marathon

Sobre las importaciones para Bolivia, debemos recordar que este país no tiene mar, por ende sus importaciones de producto se las maneja por dos vías, terrestre y aérea.

- **Vía Terrestre.-** las importaciones a Bolivia, normalmente ingresan a través de los puertos de Tacna – Perú y/o Arica – Chile. Cada una de las empresas y en base a sus conveniencias, ingresa al país. Las fronteras más utilizadas son:
- ✓ Desaguadero – Ciudad de la Paz
 - ✓ Tambo Quemado – Ciudad de Oruro
 - ✓ Frontera Villazon – Ciudad de Potosí
 - ✓ Frontera Yacuiba – Ciudad de Tarija
 - ✓ Frontera Santa Cruz – Ciudad de Santa Cruz

Cabe señalar que existe muchísimas Aduanas y Zonas Franca, las cuales están distribuidas en distintos sectores del país (Anexo No 1).

- **Vía aérea.-** también es muy utilizada, en su mayoría con las líneas aéreas internacionales que tiene rutas a este país, como son: Avianca, American Airlines, Lan Chile, directo a las ciudades de La Paz y Santa Cruz, ciudades con aeropuertos más grandes y en caso de requerir, luego podrían ser transportados a ciudades más pequeñas mediante vuelos internos, como: TAB, Boa, Amazonas.

Por lo antes indicado, Marathon tendría dos opciones para la importación de sus productos para abastecer el inventario de sus tiendas, por supuesto dependiendo de la procedencia de los mismos.

Por vía terrestre.- todos los embarques que llegan de la China, de Ecuador y Colombia, los puede manejar a través de los puertos de Arica (Chile) y/o Tacna (Perú), luego estos productos pueden ser trasladados hasta Santa Cruz – Bolivia, vía terrestre. Los tiempos que conocemos que toma desde la China y/o Ecuador o Colombia, hasta llegar a estos puertos, oscila entre dos semanas y vía terrestre hasta llegar a Santa Cruz – Bolivia, unos 8 días.

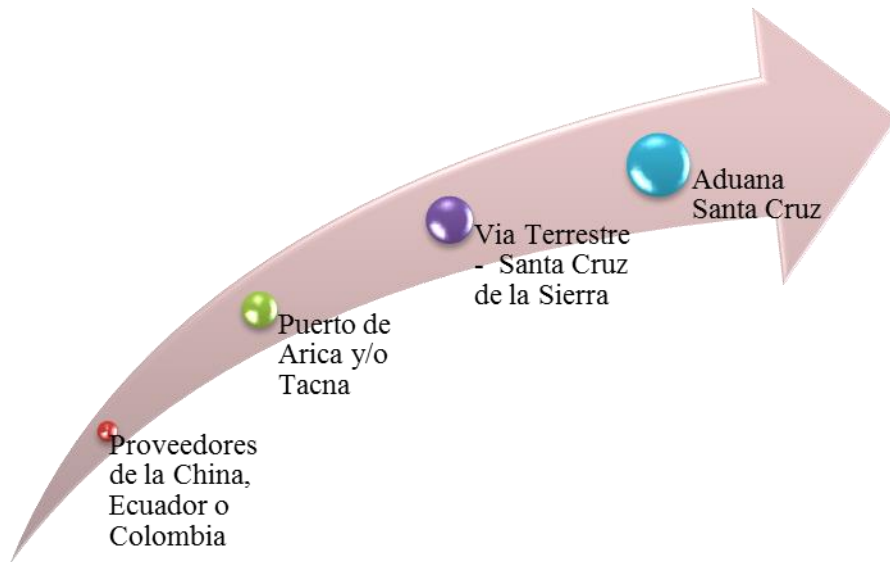


Gráfico 41: Arribos de producto sugeridos, vía terrestre

Fuente: Investigación propia, (2014)

Por vía aérea.- por temas de tiempos principalmente, los productos provenientes de Ecuador y Colombia, pueden venir por vía aérea a través de las aerolíneas indicadas anteriormente. Las cargas pueden llegar directamente al aeropuerto Viru y directo a Aduanas.

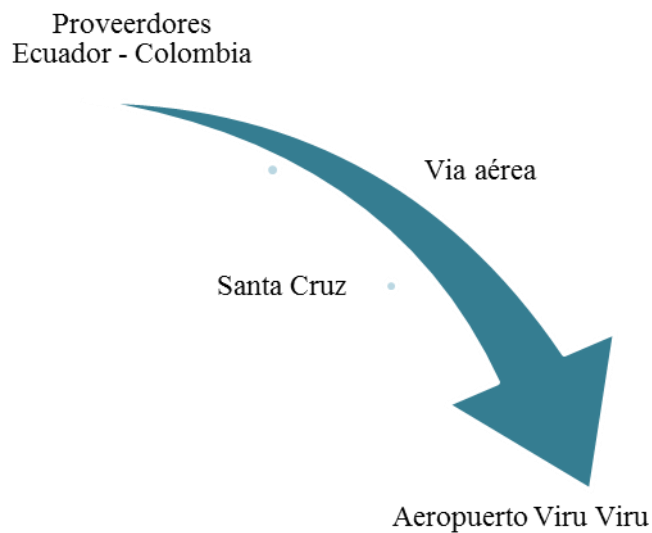


Gráfico 42: Arribos de producto sugeridos, vía aérea

Fuente: Investigación propia, (2014)

4.7 Trabajos de infraestructura

Marathon tiene una gran experiencia en el manejo de infraestructura de sus tiendas según sus diseños corporativos, para el caso de la implementación de sus primeras tiendas en Bolivia, tiene que determinar qué es lo más conveniente en factor tiempo y en lo económico. Por ello vamos a analizar cada una para poder determinar que sería lo más conveniente previo a iniciar los trabajos. El proceso previo al inicio de trabajos de infraestructura sería el siguiente:

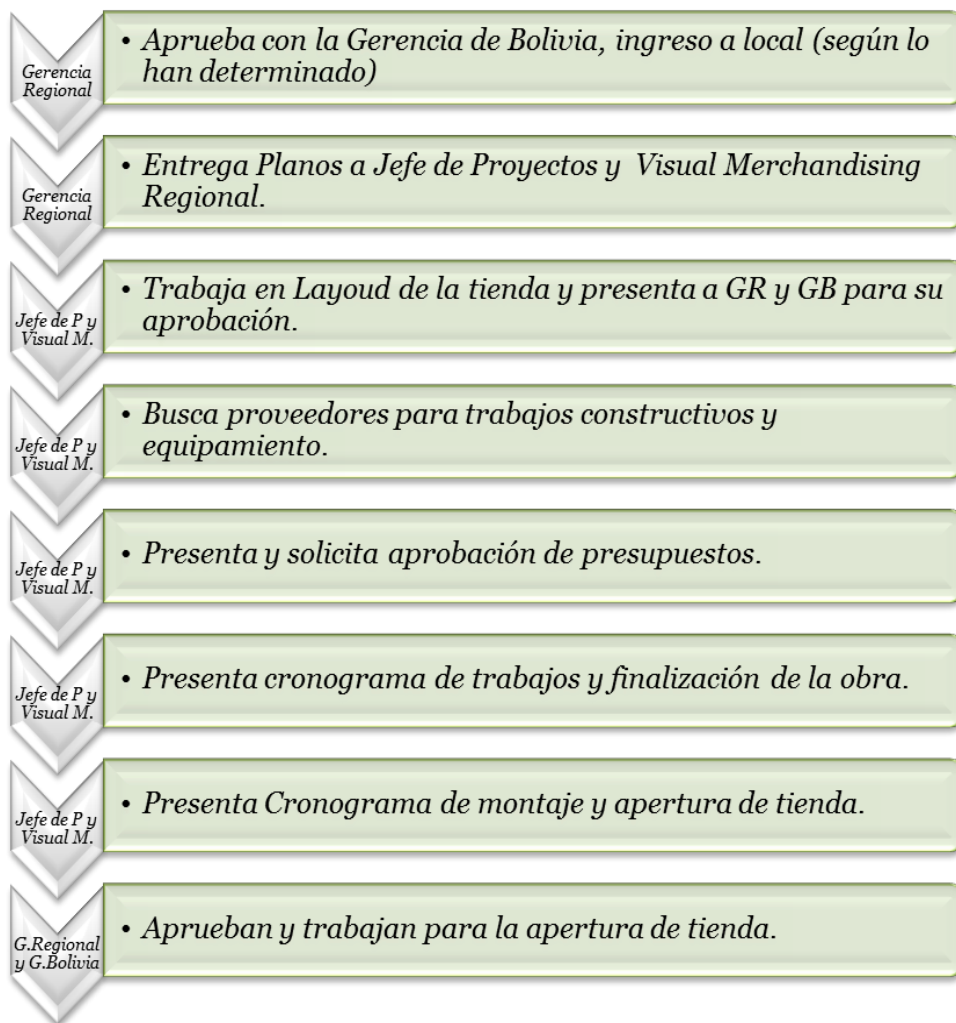


Gráfico 43: Proceso de inicio de trabajos de infraestructura en tiendas

Fuente: Marathon, (2015)

Factor tiempo.- de lo que conocemos y dada la experiencia de Marathon en su rubro, conocemos que los tiempos que manejan desde el inicio de un nuevo proyecto, están entre los cincuenta y sesenta días. Esos tiempos deben analizarlo ya que al entrar a un nuevo país deben determinar, principalmente en la parte constructiva, si se contrata dentro del medio boliviano, una empresa constructora para que ejecute los trabajos y/o, si se decide traer mano de obra calificada y experimentada de Ecuador para la ejecución de los trabajos.

Pero a esto hay que añadir el costo-beneficio de tomar cualquiera de las dos determinaciones, puesto que se corre el riesgo de cumplir con los tiempos y con la calidad de trabajo, además de ubicar los materiales necesarios para avanzar con los trabajos y acabados que requiere la marca.

Factor Económico.- para la ejecución de los trabajos Marathon debe tomar en cuenta costo – beneficio de realizar los trabajos constructivo localmente y/o traer al constructor que realiza todos estos trabajos en el Ecuador.

Al manejar la parte constructiva localmente sus costos serían de acuerdo al valor del mercado boliviano, pero si se lo maneja con el constructor ecuatoriano, seguramente manejaría costos del Ecuador más el costo de traer personal y materiales que no se podrían encontrar en el mercado local, por ser reducido en algunos insumos constructivos. A pesar del costo que representaría para la empresa, lo conveniente sería realizar la primera tienda con el constructor ecuatoriano, manejando el beneficio y la garantía de cumplir con los tiempos y los trabajos de calidad según los modelos corporativos de la empresa.

4.8 Contratación, capacitación y entrenamiento de personal

Para que la empresa opere tanto en lo Administrativo – Financiero y en lo Operativo, se debe armar una estructura, tanto para sus oficinas administrativas como para la operación en tiendas y para ello se debe tomar en cuenta varios factores como son:

- Legislación Boliviana en cuanto a sus leyes laborales.
- Horarios de trabajo Administrativo.
- Horarios de atención al público en Centros Comerciales.
- Cultura del consumidor cruceño y boliviano en general.

Legislación Laboral en cuanto a sus Leyes Laborales.- al igual que en nuestro país, en el Estado Plurinacional de Bolivia, existe el Ministerio de Trabajo, el cual tiene como Misión principal la de:

“Garantizar el cumplimiento de los derechos y las obligaciones socio laborales de las trabajadoras y trabajadores y de las servidoras y servidores públicos; promovemos y defendemos el trabajo y empleo digno; erradicando progresivamente toda forma de explotación, exclusión y discriminación laboral en el marco de la construcción de la economía plural”. Ministerio de Trabajo (29 de Julio del 2014).

El proceso que se debe seguir, según la Ley boliviana, previo a la contratación de personal es el siguiente:



Gráfico 44: Proceso sugerido para la contratación de personal según ley boliviana

Fuente: Investigación propia, (2015)

Previo a la contratación de personal, Marathon debe tener muy clara la normativa laboral en Bolivia y por ello, voy a detallar lo indicado:

Relación Laboral

De acuerdo con la normativa laboral boliviana, toda persona natural que preste servicios intelectuales o materiales a otra, sea esta natural o jurídica, en cuya relación concurren determinadas características, se encuentra dentro del ámbito de aplicación de la Ley General del Trabajo.

- **Elementos de la relación laboral**

Dependencia y subordinación del trabajador respecto del empleador;

Prestación del trabajo por cuenta ajena y Percepción de una remuneración o un salario en cualquiera de sus manifestaciones.

- **Contrato Laboral**

La relación laboral se formaliza mediante la suscripción de un contrato laboral, sea éste escrito o verbal. No obstante el empleador se encuentra obligado formalmente al visado de los contratos en el Ministerio de Trabajo.

El Contrato de Trabajo descrito deberá contener mínimamente, las siguientes cláusulas:

- Generales de Ley de las partes.
- Naturaleza del servicio.
- Lugar de prestación del servicio.
- Determinación del trabajo o servicio.
- Remuneración.
- Plazo.
- Lugar y fecha de suscripción

Los contratos de trabajo podrán celebrarse bajo las siguientes modalidades.

Tiempo indefinido: El contrato de trabajo debe pactarse esencialmente por tiempo indefinido, excepto por algunas características o condiciones que se describen en los incisos siguientes, las características del contrato a tiempo indefinido son:

- ✓ Prestación laboral de trazo sucesivo.
- ✓ Tareas inherentes al giro del empleador.
- ✓ Puede extinguirse por mutuo acuerdo de partes o voluntad unilateral, previo aviso o de acuerdo con la normativa laboral.
- ✓ Periodo de prueba en los tres primeros meses, en los cuales el empleador tiene la libertad de rescindir el contrato sin la obligación de pagar los beneficios sociales.

Plazo fijo: Este tipo de contrato se pacta de forma excepcional para la prestación de un trabajo específico, ajeno a las tareas propias e inherentes del giro comercial del empleador, de acuerdo con las siguientes características:

El tiempo de duración no podrá exceder de un año y solamente podrán ser renovados por dos veces consecutivas, reputándose el tercer contrato como de tiempo indefinido:

- No existe periodo de prueba.
- No se permite para la contratación de tareas propias y permanentes del empleador.
- Si bien la norma establece que este tipo de contratos requiere de una autorización previa por parte de Ministerio de Trabajo, esta formalidad ha dejado de operar en la práctica.

Por Temporada: Este contrato sólo puede ser suscrito cuando las operaciones del empleador requieran un servicio en una determinada época del año y de forma cíclica ciclo, en razón de la naturaleza de la actividad.

Realización de obra o servicio: La norma laboral no desarrolla las características de esta forma de contratación, sin embargo, permite la prestación de un servicio u obra determinados de forma específica y en un periodo determinado o hasta la ejecución de la obra.

Aprendizaje: En este tipo de contrato, el empleador se obliga a enseñar de forma práctica, por si o por potro una industria, con o sin retribución y por un tiempo que en ningún caso deberá exceder los dos años. Este contrato debe ser realizado por escrito y estipular en él, la mutua prestación del servicio y demás modalidades del contrato.

Obligaciones del empleador

Efectuar el pago del salario convenido, así como de todas las remuneraciones emergentes de la prestación del trabajo de forma mensual para el caso de los empleados o quincenal para el caso de obreros, respetando el salario básico (como mínimo) nacional actualizado a la fecha de Bs. 1.656.

Además de realizarles un contrato de trabajo de acuerdo a la modalidad que el empleador determine y en base a sus necesidades y en donde se estipule el pago de todos los beneficio que el código de trabajo así lo exige.

Derechos del empleador

- Demandar del trabajador, el cumplimiento del contrato de trabajo.
- Hacer cumplir las condiciones técnicas y administrativas del proceso productivo.

- Concluir de manera unilateral la relación laboral, previo cumplimiento de las obligaciones laborales emergentes del retiro forzoso.

Remuneración

Se encuentran comprendidos dentro del concepto de remuneración todo pago pactado efectuado o por efectuarse, en contraprestación a los servicios acordados, en cualquiera de sus modalidades, constituye forma de remuneración o salario, entre otros: el sueldo mensual, el pago quincenal, el pago semanal, el pago a jornal, el pago por horas, el pago de comisiones, el pago por obra o producción, el pago a porcentaje, el pago en especies cuando esté permitido.

Dentro de los conceptos que forman parte de la remuneración, se encuentran los siguientes:

Sueldo mensual o quincenal: este no debe ser menor al sueldo base actual estipulado en Bs. 1.656, equivalente a Usd \$ 238.

Aguinaldo: Toda empresa comercial, industrial o cualquier otra actividad con o sin fines de lucro, está obligada a pagar a sus trabajadores dos meses de sueldo por concepto de aguinaldo. Este pago se lo realiza en el mes de diciembre de cada año, su incumplimiento genera el pago doble del aguinaldo. Los cargos gerenciales y de confianza no gozan de este beneficio.

Prima o Utilidades: Las empresas que obtienen utilidades anuales, tienen la obligación de pagar a sus empleados, aquellos que han trabajado más de tres meses, una prima anual, equivalente a un mes de sueldo o salario y a los obreros que hubieren trabajado más de un mes. El Empleador no está obligado a destinar más del 25% de sus utilidades al pago de la prima.

Bono de antigüedad: Todas las empresas se encuentran obligadas a otorgar un bono de antigüedad a todos sus empleados, aplicando un porcentaje determinado, sobre el salario mínimo nacional de cada año, de acuerdo con la siguiente escala:

Tabla 13: Bonos según antigüedad del empleado

AÑOS DE TRABAJO	PORCENTAJE (%)
2 – 4	5
5 – 7	11
8 – 10	18
11 – 14	26
15 – 19	34
20 – 24	42
25 o más	50

Fuente: Fidel Navarro, (2014)

Horas extraordinarias: Son las horas trabajadas de forma adicional a la jornada laboral, que cumpla con las siguientes características: i) debe ser circunstancial o excepcional; y ii) ajena al normal desenvolvimiento. Los recargos dispuestos para el trabajo efectuado fuera de la jornada laboral, se calcula sobre la remuneración total del empleado

Trabajo en días feriado: El trabajo que sea realizado en día feriado debe ser pagado con el 100% de recargo.

Trabajo nocturno: El trabajo nocturno realizado en las mismas condiciones que el trabajo diurno, entre las 22:00 horas y las 06:00 horas, debe ser cancelado con el 25% al 50% de recargo.

Trabajo en día domingo: Los trabajos efectuados en día domingo son pagados triple.

Las cotizaciones patronales y laborales, tanto para la seguridad social de corto y largo plazo, se detallan a continuación:

Tabla 14: Cotizaciones laborales y patronales para la seguridad social, según ley boliviana

	PATRONAL	LABORAL
Caja de Salud	10,00%	-
Aportes a la Vivienda	2,00%	-
Prima Riesgo Profesional	1,71%	-
Prima Riesgo Común	-	1,71%
Aporte a la Cuenta Individual	-	10,00%
Ingreso Cotizables por concepto del aporte solidario del Asegurado con destino al Fondo Solidario	-	0,50%
Comisión AFP		0,50%
TOTAL	13,71%	12,71%

Fuente: Mi Trabajo Bolivia, (2015)

Adicionalmente, la Sociedad tuviere que realizar el aporte del 3% sobre el total ganado de sus Asegurados Dependientes, en calidad de Aporte Patronal Solidario.

Asimismo, en caso de que el Ingreso Cotizable del Asegurado Independiente sea mayor a Bs.13.000, deberá aportar de acuerdo con los siguientes porcentajes:

Tabla 15: Porcentajes de aportes patronales según lo ganado por el asegurado

Rangos de Total Ganado	Aporte Nacional Solidario
Mayor a Bs13.000	(Total Ganado Menos Bs13.000) x 1%.
Mayor a Bs25.000	(Total Ganado Menos Bs25.000) x 5%
Mayor a Bs35.000	(Total Ganado Menos Bs35.000) x 10%

Fuente: PwC (2014)

Los porcentajes determinados para cada rango previstos en la norma, son de aplicación acumulativa, por ello, en caso de que un empleado perciba una remuneración mayor a los Bs35.000 se aplican sobre su salario de forma acumulativa los porcentajes del 1%, 5% y 10%, tal como se detalla a continuación:

Los aportes anteriormente indicados, son calculados sobre el Total Ganado del empleado asegurado.

Registro de empleados ante el sistema de seguridad social.

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social

La Sociedad tendría la obligación de obtener su Registro Obligatorio de Empleador (ROE), a cargo del Ministerio de Trabajo, creado con el fin de vigilar la aplicación y cumplimiento de la legislación y los Convenios Internacionales en materia laboral, además de ayudar a la formulación y ejecución de políticas para una adecuada relación laboral entre empleadores y empleados, así como para establecer y aplicar normas sobre seguridad industrial en coordinación con los Ministerios de las respectivas áreas.

- Entes Gestores de Salud

Los Entes Gestores de Salud, son entes gestores encargados de la prestación de servicios de salud por enfermedad común, maternidad y riesgos profesionales.

De acuerdo con el Código de Seguridad Social, todas las empresas industriales, comerciales, bancarias, de servicios públicos, etc., sin ninguna excepción, están obligadas a inscribirse en el registro de la Caja de Salud y recabar su “Número Patronal” en el plazo máximo de cinco días contados a partir del inicio de actividades.

La Sociedad estaría obligada a inscribir a sus trabajadores en esta entidad, en el plazo de cinco (5) días hábiles a partir de la fecha de la iniciación de la relación laboral (aún en el caso de períodos de prueba).

Cabe señalar que, donde empleamos el término “Caja Nacional de Salud”, nos referimos de forma genérica a los Entes Gestores de Salud, que otorgan las prestaciones de seguridad social de corto plazo, es decir enfermedad común, maternidad y riesgo profesionales.

Si bien la prestación cubierta por los entes gestores de salud es obligatoria para el empleador, este último puede decidir cuál de los entes gestores autorizados por el Estado le conviene en relación a prestación y pago de aportaciones.

Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's)

Las AFP son las encargadas de administrar los fondos de pensiones, conformados por los recursos del seguro social obligatorio de largo plazo (SSO) para la prestación de jubilación y los recursos de la capitalización. La Sociedad, estaría obligada a inscribirse y realizar los aportes de Ley, en su calidad de empleadora.

4.8.1 Estructura requerida en Bolivia previa la apertura de la primera tienda.

Para la correcta operación de su primera tienda, Marathon requiere armar una estructura, tanto administrativa como operativa, por ello la sugerencia de armar el equipo para Bolivia, sería el siguiente:

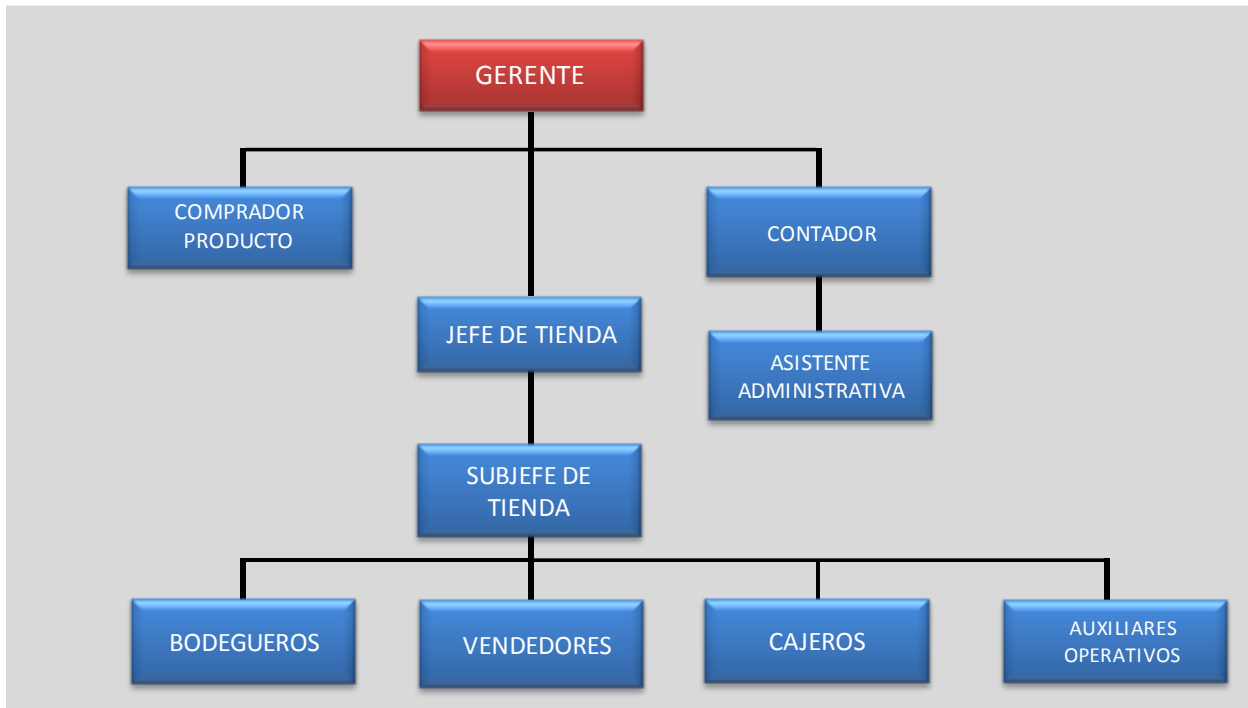


Gráfico 45: Organigrama sugerido para la administración y operación del proyecto

Fuente: Investigación propia, (2014)

Para la operación de sus primeras tiendas y considerando el promedio de mt², se sugiere los siguientes metrajes y estructura para su operación diaria:

4.8.2 Áreas recomendadas de locales comerciales.

Tabla 16: Áreas recomendadas de alquiler para el proyecto

Local	Concepto	Piso de Ventas	Bodega	Área Total mt2
Las Brisas CC.	Marathon	400	100	500
Shopping Fidalga / Av. San Martín	Marathon	280	70	350
	TOTAL	680	170	850

Fuente: Investigación propia, (2015)

4.8.3 Número de personal requerido para la operación diaria en las tiendas.

Tabla 17: Detalle de personal, recomendado por puesto de trabajo

Tienda	Jefe	Subjefe	Cajero/a	Vendedor/ra	Bodeguero	Aux. Operat.	Total
Las Brisas CC.	1	1	2	5	2	2	13
Shopping Fidalga / Av. San Martín	1	1	2	4	2	2	12
TOTAL	2	2	5	11	4	7	25

Fuente: Investigación propia, (2015)

4.8.4 Proceso a seguir para la contratación de personal.

“Las personas como el capital humano de la organización son como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio”, (Idalberto Chiavenato 2009, p.11).

Contratar personal idóneo para ocupar cada uno de los puestos, resulta primordial para cualquier empresa, ya que acertar en el mismo resultará exitoso y se podrán obtener los mejores resultados como compañía, pero por el contrario, equivocarse en las contrataciones, se convertirá un dolor de cabeza para la empresa y además sería muy costosa y de bajos resultados laborales.

“El reclutamiento es una de las actividades claves de la empresa. Hoy en día es uno de los grandes temas que las empresas tienen que poner foco”, dice Andrés Hatum, PhD y profesor de Comportamiento Humano en la Organización del IAE Business School (2010)

Por ello existen recomendaciones para ser tomados en cuenta a la hora del reclutamiento de personal, según América Economía (2010), las claves que las empresas no deben olvidar para la búsqueda de nuevos talentos son:

Tener claro el perfil que busca.- Lo primero que deberá considerar al momento de contratar empleados, es definir el perfil profesional que se busca, esto basado en la descripción de funciones y responsabilidades del puesto.

Publicar el requerimiento del perfil que necesita.- Detallando perfectamente el cargo y el perfil requerido para el puesto. Más los aspectos explícitos que la empresa ofrece (en cuanto a estabilidad, sueldos, comisiones, etc.).

Seleccionar una forma de reclutamiento.- Es importante determinar cuál sería la manera más óptima para anunciar el requerimiento de personal. Puede ser directamente a través de la prensa escrita y/o contratando los servicios de una consultora para que realice todo el proceso.

Buscar referencias y contactos del candidato.- Si se requiere una persona para ocupar un alto mando gerencial o directivo, lo recomendable - de acuerdo a los especialistas- será utilizar la metodología del “headhunting”, ya que través de referencias o de contactos, los márgenes de la búsqueda se acortan. Este cargo es muy importante, ya que es un puesto de confianza para la empresa.

Hacer una preselección de los postulantes.- Una vez recibido las respectivas Hojas de Vida de los postulantes, hay que realizar una preselección de quienes parecieren más calificados para el puesto. “mientras mayor cantidad de candidatos existan, mayor posibilidad de escoger a los candidatos más potenciales para ocupar el cargo requerido”.

Realizar una entrevista amena y cordial.- Otro de los aspectos que también garantiza que todo proceso de selección de personal se realice de manera óptima, es el trato con el candidato.

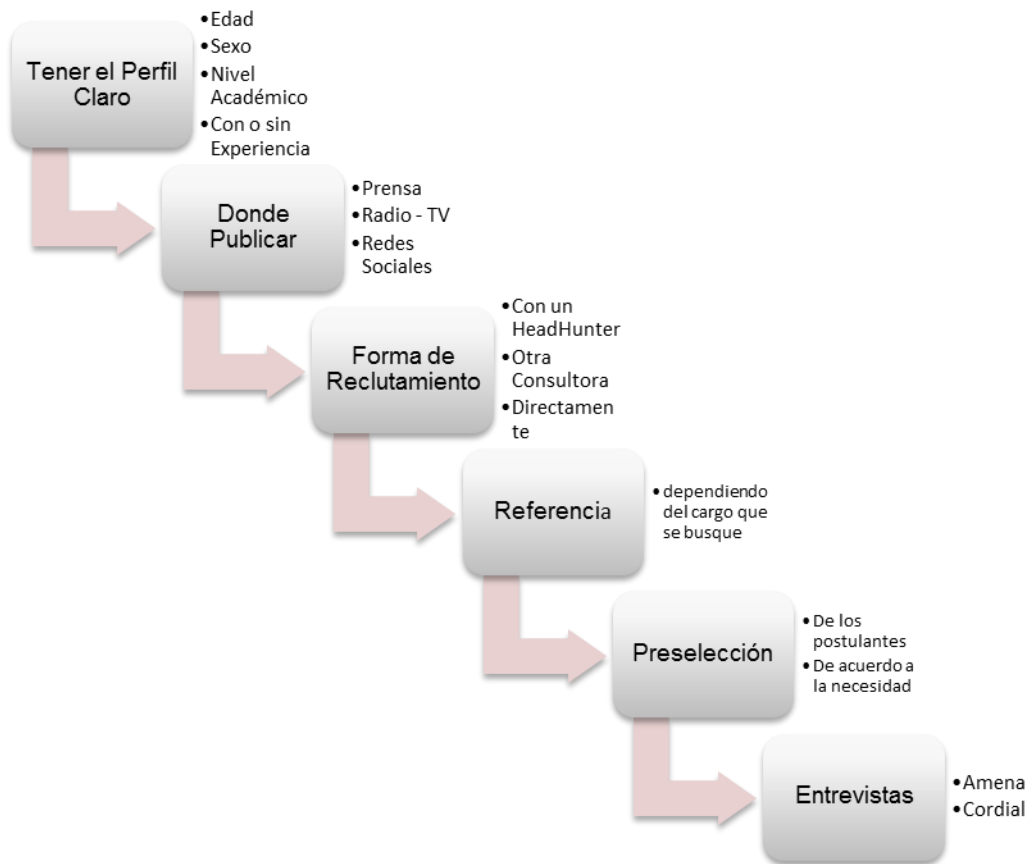


Gráfico 46: Proceso recomendado para la contratación de personal en Santa Cruz de la Sierra.

Fuente: Investigación propia, (2015)

Luego de estos puntos importantes, el proceso de selección y contratación de personal se lo pueden llevar a cabo de la siguiente manera:

- * Contratar los servicios de una consultora “Headhunting” especializada y reconocida en el medio.
- * Anuncios de prensa en los diarios de mayor circulación, dentro y fuera de la ciudad.
- * Anuncios a través de una página en Facebook.

Los costos que representan cada uno son extremadamente diferentes, por ejemplo:

- La consultora Human Value, para todo el proceso de selección y contratación de personal, cobra el equivalente al valor promedio del paquete remunerativo que la empresa ofrece por cada uno de los cargos, por ejemplo si se contrata 5 vendedores y el promedio mensual

remunerativo que ofrece la empresa es de Bs. 5.000, ese es el valor que la empresa consultora cobra. En este caso la empresa Marathon, no se preocupa de realizar todo el proceso de selección.

- El anuncio en prensa en cambio, es mucho más económica, pero dependiendo del tamaño de los anuncios, de los días a publicar y de las veces a publicar dicho anuncio. Pero acá se puede anunciar las vacantes existentes, el perfil del postulante y otro anuncio relevante. Pero para hacer efectivo este anuncio, debe existir la persona/as, a realizar todo el proceso de selección. El costo promedio de un anuncio en Diario el Deber de Santa Cruz de la Sierra, que es el de mayor circulación y acogida en la ciudadanía, es de Bs. 2.000 por cada anuncio en fin de semana.
- Anuncio en Facebook, puede resultar efectivo, pero para ello se debe crear una página y un administrador de la misma, la cual tomaría su tiempo y también tendría un costo representativo. También en este caso todo el proceso de selección lo debe llevar a cabo una o más personas.

En síntesis, la recomendación para el proceso de selección de personal es a través de anuncios en la prensa escrita y que todo el proceso se lo realice internamente.

4.8.5 Implementación de políticas y procedimientos corporativos del negocio al personal contratado.

Una vez que sea contratado el personal, debe someterse a un proceso de inducción y de entrenamiento ya que las empresas hoy en día se caracterizan por disponer dentro de sus estructuras, políticas y procedimientos de sus negocios, para con ello poder manejarse de una manera estándar corporativo dentro de su mercado, local, nacional o regional.

Marathon como una empresa que se maneja a nivel regional, dispone de políticas y procedimientos corporativos, para cada una de las áreas y puestos de trabajo, así como las de servicio, ya que como empresa comercial, el servicio juega un papel primordial en el negocio.

Cada colaborador, según el puesto para el cual ha sido contratado, recibirá una descripción de funciones y de responsabilidades para que sepa exactamente cómo actuar dentro de la tienda. Esto será clave para su desempeño diario ya que será de su responsabilidad el cumplimiento o no de sus funciones y de sus responsabilidades.

4.8.6 Proceso de entrenamiento al personal contratado.

Como hemos mencionado anteriormente, en Bolivia en general, las empresas carecen de una cultura de servicio, más aún en el retail, en donde es muy notorio que los dependientes no poseen conocimientos en servicio al cliente, en algunos casos se puede decir que no tienen conocimientos del producto que están vendiendo y otras falencias que van a permitir a Marathon sacar una ventaja competitiva y una diferenciación en el servicio, ya que tiene la oportunidad de capacitar y entrenar a su personal, de acuerdo a su política corporativa en servicio al cliente, técnicas de ventas y conocimientos de producto, con ello podría tener una apertura exitosa con sus clientes que están esperando recibir un mejor servicio.

Al momento de su ingreso el personal deberá someterse al siguiente proceso:



Gráfico 47: Proceso de inducción a la empresa y entrenamiento

Fuente: Investigación propia, (2014)

4.9 Apertura de tiendas

Marathon tiene procesos y tiempos bien definidos para la realización de sus trabajos desde que se inician sus proyectos, trabajos de infraestructura y apertura al público.

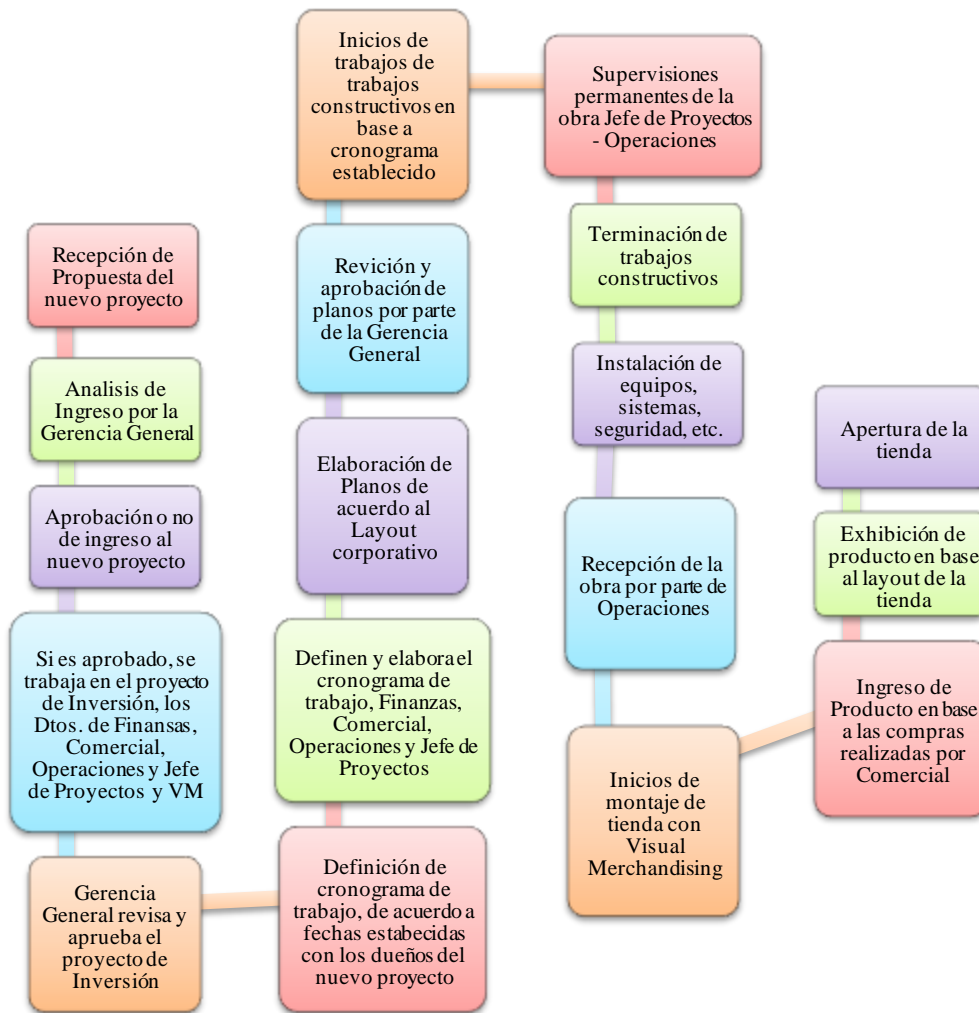


Gráfico 48: Proceso de inicio y culminación de trabajos en tienda.

Fuente: Investigación propia, (2014)

Previo a ello existe un proceso desde el inicio del proyecto hasta la apertura de la tienda: Para el caso de Bolivia el manejo de un proyecto nuevo debe seguir los siguientes pasos:

- La Gerencia General será la encargada de recibir la información de un nuevo proyecto de tiendas, puede ser en Centros Comerciales y/o puerta a la calle.
- Conjuntamente con el Gobierno Corporativo y con el Jefe de Proyectos, la Gerencia, analizará sus ingresos o no a participar del nuevo proyecto.
- Se debe realizar un proyecto de inversión de acuerdo al metraje y layout corporativo
- La Gerencia aprueba el ingreso al nuevo proyecto.

- En base al área disponible, se deben elaborar los planos en base a los layout corporativos
- La Gerencia debe revisar los mismos y hacer los cambios respectivos en el caso de ser necesarios.
- El Jefe de Proyectos debe elaborar un cronograma de trabajos a realizarse en el local y además de montaje del mismo, estableciendo una fecha de apertura, considerando el promedio de días que se manejan en Ecuador y en Perú, que son entre 45 y 60 días.
- Inicio de trabajos constructivos.
- Supervisión semanalmente por parte del Jefe de Proyectos y Gerencia, para ver los avances de la obra
- Terminación de los trabajos constructivos e instalación de mobiliario
- Instalación de equipos de computación, seguridad, etc.
- Ingreso de mercadería
 - o Recepción y clasificación para exhibir según los parámetros corporativos de merchandising.
 - o Alarmado de la mercadería.
 - o Planchado de la mercadería.
- Exhibición de Producto según los manuales de Merchandising.
- Supervisión final de equipos (seguridad, música, sistemas, alarmas, etc.), también de exhibición, documentaria, permisos de funcionamiento, etc.
- Apertura al público.

4.10 Control de indicadores

Es importante saber que Marathon tiene que monitorear sus indicadores de:

4.10.1 De ventas

El impacto que Marathon suele tener en sus aperturas es muy importante y esto se lo debe aprovechar. Es importante que cuente con proyecciones de ventas y de gastos (Anexo # 3), para que bajo esta información, pueda ir realizando ajuste de acuerdo al desarrollo del negocio en el día a día.

❖ Rotación de Inventario

La rotación de inventario, es el número de veces que se han renovado las existencias de un determinado artículo durante un período, normalmente de un año, el cual puede variar dependiendo el tipo de artículo.

El promedio de rotación de producto que debería manejar la tienda, sería un promedio de más menos 3 puntos, ya que según conocemos es el promedio que manejan en Ecuador y en Perú. Claro que esta rotación tendrá mucho que ver con la marca, el género y sus categorías y su stock.

❖ **Cobertura de Stock**

Este es un indicador sobre la calidad de la gestión de los abastecimientos de producto, de la gestión del stock y de las prácticas de compra de una empresa. La cobertura de stock indica el número de días de consumo que las existencias pueden cubrir. El promedio que se debería manejar sería para tres meses, que es el promedio que manejan Marathon en sus tiendas en Ecuador y en Perú y que abastase de producto para reponer por ventas realizadas.

4.10.2 De gastos.

Los presupuestos de ventas y gastos, deben ser preparados minuciosamente y por ende controlados permanentemente, para que así se vayan tomando los correctivos durante el camino y más aún cuando no hay un historial que le permita guiarse.

❖ **Estado de Resultados**

También en base a las proyecciones de Ventas y Gastos se ha manejado un Estado de Resultados, antes de impuestos, de acuerdo a las proyecciones indicadas, para poder determinar qué tan viable sería este negocio, en términos monetarios.

❖ **Flujo de Caja**

El flujo de caja es un estado financiero básico que presenta de una manera dinámica, el movimiento de efectivo de una empresa en un periodo determinado y la situación de efectivo al final del mismo periodo, según Anaya, (2011). Dentro de los propósitos del flujo de caja tenemos:

- Entradas y salidas de dinero de la empresa
- Prever necesidades de dinero
- Evaluar la capacidad de la empresa, que podría tener para cubrir con sus obligaciones (proveedores).
- Etc.

Con el proyectado del estado de resultados y flujo de efectivo, será de vital importancia para la toma de decisiones para ingresar o no al mercado boliviano.

(Anexo # 4)

4.10.3 De satisfacción y servicio al cliente.

Según el estudio de mercado realizado, uno de los problemas que maneja Bolivia es que no hay una cultura de servicio al cliente, eso Marathon lo debe usar como una ventaja competitiva frente a los demás, tomando principalmente en cuenta que el cliente es la razón de ser de la empresa.

Marathon corporativamente maneja estándares de Servicio al Cliente, bajo el cual capacitará al personal contratado y así garantizar un buen servicio a su público objetivo.

❖ Cumplimiento de estándares de Servicio al Cliente

Todos los empleados de la tienda Marathon, deben cumplir con estándares de ventas y servicio al cliente, los cuales se los detalla en:

(Anexo # 5)

❖ De sus estándares no negociables

Los empleados de Marathon en las tiendas, tienen que cumplir estándares de calidad en el servicio al cliente y es por ello que dispone de estándares no negociables que se tiene que cumplir, estos son los siguientes:

(Anexo # 6)

❖ Garantía de productos

Como parte del buen servicio que ofrece Marathon a sus clientes, está la garantía de compra en todos sus productos. Las garantías de calidad de sus productos tienen tiempos específicos. De calidad del producto.- cada producto tiene un tiempo determinado de garantía, los cuales entendemos son suficientes para que los clientes puedan determinar la calidad del producto que han comprado y además que frente a cualquier eventualidad con el mismo, puedan hacer los reclamos respectivos. Marathon en el caso de las fallas de calidad de sus productos realizar los cambios respectivos y/o hace las devoluciones respectivas en notas de crédito y/o devolución en efectivo. Los tiempos se los detalla a continuación:

- ✓ Zapatos 3 meses
- ✓ Ropa 6 meses
- ✓ Accesorios 3 meses

❖ **Del uso adecuado del producto**

Ya que recordemos que para la práctica de cada deporte, se debe usar el producto adecuado para el mismo, es decir que no es adecuado jugar fútbol con zapatos de básquet, o jugar tenis con zapatos de fútbol, etc. ya que para ello se las marcas han desarrollado producto para cada deporte.



Gráfico 49: Control de indicadores

Fuente: Marathon, (2014)

4.11.2 Factibilidad de ingreso al mercado boliviano

La toma de decisiones para un proyecto implica siempre un riesgo que corre cualquier inversionista, obviamente algunas decisiones tienen un menor grado de afectación, mientras que otras van a ser muy riesgosas, Sapag Chain & Sapag Chain (2008). Por ello Marathon a más de analizar el mercado de Santa Cruz de la Sierra, debe considerar los resultados que arrojen las proyecciones de ventas y gastos.

Dejando de lado los resultados monetarios y de lo que podemos ver, es viable el ingreso en el mercado boliviano, concretamente en Santa Cruz de la Sierra, ya que existen muchos factores que influyen para que esta posibilidad se concrete, dichos factores se los detalla a continuación:



Gráfico 52: Factores influyentes para el ingreso al mercado boliviano

Fuente: Elaboración directa, (2015)

4.11.3 Ubicación y Negociación de dos Locales Comerciales

Por el análisis que hemos venido realizando, el sitio más idóneo para que Marathon inicie operaciones es en Las Brisas Centro Comercial por varios factores:

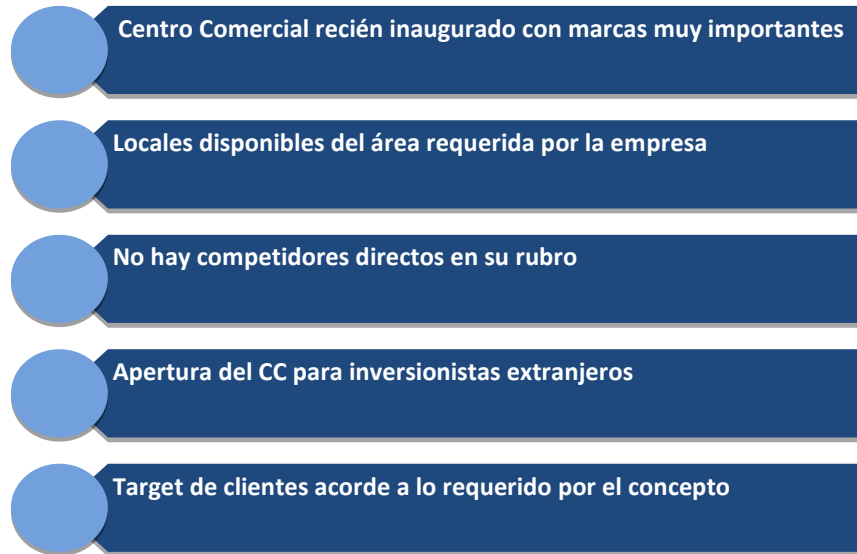


Gráfico 53: Detalle de posibles ubicaciones para el montaje de las primeras tiendas

Fuente: Investigación directa, (2015)

Luego, Marathon puede apuntar a ingresar con otro local en el Shopping Fidalga, en Equipetrol, ya que el mercado objetivo a si lo amerita y requiere atender a ese sector que es muy importante, comercialmente hablando, con un enorme potencial de compradores.

4.11.4 Trabajo constructivo según diseño corporativo

En el caso de disponer de un local con el metraje requerido, entre 500 y 350 mt², el diseño lo pueden manejar según estándares corporativos y de acuerdo a las áreas concesionadas o alquiladas:

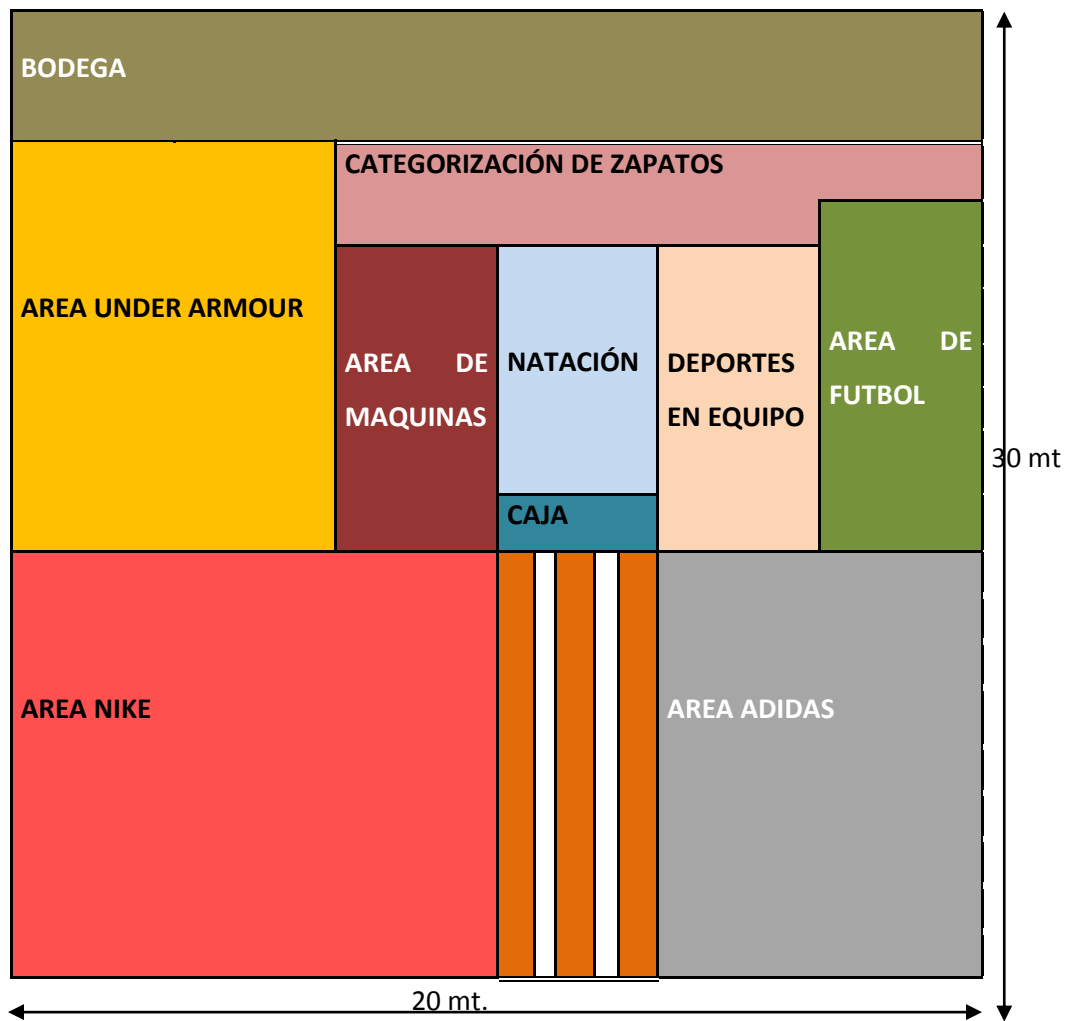


Gráfico 52: Layout sugerido según política corporativa

Fuente: Investigación directa en Marathon, (2014)

4.11.5 Montaje de tiendas

Para el montaje de tiendas, necesariamente tendría que apoyarse con personal de Ecuador y/o Perú en las distintas áreas como son:

- ✓ Operaciones
- ✓ Comercial
- ✓ Visual Merchandising
- ✓ Arquitectura
- ✓ Importaciones

- ✓ Logística
- ✓ Encargados de las marcas como: Nike, Adidas, Asics, etc.



Gráfico 53: Departamentos que participarían en la apertura de las primeras tiendas

Fuente: Investigación directa en Marathon, (2014)

4.11.6 Apertura de tiendas

Se debe establecer un cronograma de trabajo para que este se permita trabajar organizada y planificada mente con cada uno de los departamentos involucrados, tanto en el proceso inicial como en el montaje de la tienda.

Tabla 18: Diagrama de Gantt con detalle de responsables en cada una de las áreas

Departamento	Descripción del trabajo	FECHA														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Encargado de Compras	Compras de producto	■	■	■												
Arquitectura	trabajos en Infraestructura del local			■	■	■										
RRHH	Contratación de personal					■	■									
RRHH	Capacitación y entrenamiento						■	■								
Arquitectura	Entrega de la tienda								■							
Importaciones	Ingreso de producto									■	■					
Operaciones	Recepción de producto											■	■			
Operaciones	Ingreso a del producto a bodega												■	■		
Operaciones/ Encargados de MarcasMerchandising	Selección y clasificación por marcas para la exhibición															■
Operaciones	Pruebas de operación de la tienda															■
Todos los departamentos	Apertura de la Tienda															■

Fuente: Investigación directa en Marathon, (2014)

4.11.7 Ofrecer a los clientes, productos de marcas reconocidas y de calidad para la práctica del deporte.

Las marcas que Marathon comercializa, van a ser muy importantes para el mercado boliviano ya que la oferta del mercado es limitado con relación a la oferta o gama de marcas, en sus diferentes categorías y géneros, que esta empresa puede ofrecer a los clientes de Santa Cruz de la Sierra. A continuación un detalle de marcas que Marathon puede ofrecer:

- ✓ Nike
- ✓ Adidas
- ✓ Asics
- ✓ Lotto
- ✓ Aquatik
- ✓ Spalding
- ✓ Avia
- ✓ Astro
- ✓ Rika
- ✓ Gym Power
- ✓ Proteus
- ✓ Y otra variedad más.

4.11.8 Ofrecer el asesoramiento y servicio de calidad a todos los clientes, cumpliendo con los estándares corporativos.

Una vez realizado el proceso de contratación de personal, la empresa debe brindar a su staff de tiendas, la suficiente capacitación y asesoramiento, tanto en tecnología del producto como en servicio al cliente. Para ello la empresa debe basarse en sus estándares corporativos para que como grupo, se maneje de la misma manera en Ecuador, Perú y ahora Bolivia.

El cumplimiento de estándares corporativos de la empresa, será el que maneje una ventaja competitiva en el mercado, los clientes tendrán la oportunidad de obtener una mejor experiencia de compra y una calidad en el servicio.



Gráfico 54: Un Servicio de Calidad atrae y transmite a muchísimos clientes

Fuente: Conocimientos directos, (2015)

CONCLUSIONES

- ✓ Del estudio de mercado realizado, es muy claro que en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, al momento no existen tiendas del nivel de Marathon Sports.
- ✓ La apertura existente en Bolivia y de esta ciudad, para el ingreso de capital extranjero, facilitaría a Marathon para la formación de la empresa y la instalación de tiendas en este mercado.
- ✓ La estabilidad política y económica de Bolivia, permitiría dar tranquilidad para la realización de la inversión requerida en la instalación de dos tiendas en Santa Cruz de la Sierra.
- ✓ Las tiendas deportivas de este mercado, no ofrecen la variedad de marcas y modelos que Marathon puede ofrecer a los clientes.
- ✓ Las debilidades encontradas en el mercado de Santa Cruz de la Sierra, puede convertirse en una fortaleza para Marathon, esto es:
 - Infraestructura de tiendas
 - Variedad de marcas y productos deportivos
 - Visual Merchandising
 - Asesoramiento y calidad en el servicio
 - Productos originales y con garantía de los mismos
- ✓ El mercado de Santa Cruz de la Sierra, recién está empezando a formalizarse, esto permitiría a Marathon, mostrarse como una empresa formal y como un ejemplo a seguir.
- ✓ También en esta ciudad y en el país en general, recién están implementando centros comerciales, en donde darían sin lugar a dudas, la oportunidad a que Marathon pueda ingresar y escoger las mejores ubicaciones.

RECOMENDACIONES

- ✓ Planificar y coordinar de manera efectiva el ingreso de la empresa al mercado boliviano.
- ✓ Manejar una estrategia de ingreso.
- ✓ Definir exactamente los lugares a donde se quisiera aperturar las primeras dos tiendas.
- ✓ Establecer de la mejor manera, el presupuesto de inversión para que así se pueda contar con los recursos para la implementación de las dos primeras tiendas.
- ✓ Asegurarse de tener la mejor asesoría legal, para efectos de no cometer errores al momento de la creación y tributación de la empresa creada.
- ✓ Comercialmente hablando, debe tener bien definida la estrategia para la apertura de las dos primeras tiendas, para que así, logre contrarrestar a la competencia principal, que es Fair Play, que con seguridad, tendría estrategias para impedir el ingreso de Marathon.
- ✓ Con mucha anticipación debe empezar a dar a conocer la marca “Marathon” a todos los clientes (no necesariamente solo a los de Santa Cruz de la Sierra) a nivel nacional, para que así se logre una expectativa, previa la apertura de las primeras tiendas. Esta se la puede realizar a través de las redes sociales, prensa, etc.
- ✓ Para la apertura en sí, Marathon debe impactar a los clientes con la infraestructura de sus tiendas, el Visual Merchandising, sus marcas y la oferta de producto en general.
- ✓ Apoyarse y contratar a personal calificado, que pueda cumplir con las políticas, procedimientos y cultura corporativa en general.

BIBLIOGRAFÍAS

Referencias de Libros

- Andrade Espinoza, S. (2013). Planeación Estratégica. Perú: Editorial y Librería Andrade S.A.C.
- Anaya, H. O. (2011). Finanzas Básicas. Colombia: Cengage Learning Editores, S.A.
- Bravo, J. (2011). Gestión de procesos. México: ILIVID Editorial.
- Cano, S. (2012). Planificación estratégica, proyectos de inversión, evaluación, administración y control de proyectos. La Paz: Gramma Impresión.
- Idalberto Chiavenato . (2009). Gestión de Talento Humano (pág.11). Mexico: Mc Grauw Hill.
- Mota, V. (1998). Las nuevas condiciones internacionales de la competitividad. Las reglas del juego. Buenos Aires: Ediciones Corregidor.
- Pérez, J. (2010). Gestión por Procesos. España: ESIC Editorial.
- Philip Kotler. (1996). Dirección de Mercadotecnia. En P. Kotler, Dirección de Mercadotecnia (pág. 265). Mexico: Mc Grauw Hill.
- Rugman , A. M., & Hodgetts, R. M. (1997). Negocios Internacionales (pág.10). Mexico: McGrauw-Hill.
- Sapag Chain , N., & sapag Chain , R. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. Chile: McGrauw-Hill.

Referencias de Internet

- Economía boliviana. (2014). Bolivia es una Isla por su Crecimiento y Modelo Económico. Recuperado de www.economiaboliviana.net
- El Día. (01 de 03 de 2015). www.eldia.com.bo. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=166399
- El Día. (2015). Retail movió \$us 6.600 millones en 2014. Recuperado de http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=166399
- Euromonitor Internacional. (19 de 02 de 2015). Las principales tendencias del retail en América Latina. Obtenido de <http://blog.euromonitor.com/2015/02/las-principales-tendencias-de-retail-en-america-2015.html>
- Fundempresa. (05 de Noviembre de 2014). www.fundempresa.org.bo. Recuperado el 10 de

INE. (07 de 2013). www.ine.gob.bo. Recuperado de https://www.google.com.bo/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi15sq68u_JAhUDjJAKHQsKAcMQFggpMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.gob.bo%2Findice%2Fvisualizador.aspx%3Fah%3DPC20101.HTM&usg=AFQjCN EI-JxOBOHTe6UR-awVUG4pdu-nrQ&sig2=omOM

Inversiones Extranjeras en Bolivia. (2012). Marco jurídico, sus principales impuestos, Zonas Francas. Recuperado de www.bolivianland.net , dimexdz@hotmail.com

Informa, B. (21 de 10 de 2014). Bolivia Informa. Recuperado el 10 de 07 de 2015, de Bolivia Informa: Bolivia Informa, <http://reyquibolivia.blogspot.com/2014/10/elecciones-2014-evomorales-gana-con-el.html>

Laura Villahermosa. (2014). Conozca la expansión de Jockey Plaza en Perú. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-la-expansion-de-jockey-plaza-en-peru>

La Razón. (25 de 07 de 2013). *Bolivia, entre los tres países con mayor desarrollo en la región*. Recuperado el 01 de 07 de 2014, de http://www.la-razon.com/economia/Bolivia-paises-mayor-desarrollo-region_0_1876012399.html

La Razon. (14 de Noviembre de 2014). *www.la-razon.com*. Recuperado el Febrero de 2015, de http://www.la-razon.com/economia/Ministro-Arce-Bolivia-crecimiento-modelo-economico_0_2162183788.html

La Razón. (3 de 06 de 2014). *www.la-razon.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de http://www.la-razon.com/index.php?_url=/economia/Datos-economia-boliviana-crecio-impulsada-sectores_0_2063793633.html

Lexivox. (22 de 12 de 2000). Lexivox.org. Recuperado el 25 de 07 de 2015, de <http://www.lexivox.org/norms/BO-L-2166.xhtml>

Marzo de 2015, de http://www.fundempresa.org.bo/docs/content/noviembre_849.pdf

Mi Trabajo Bolivia. (30 de 09 de 2015). www.mitrabajobolivia.com. Recuperado el 10 de 2015, de <http://mitrabajobolivia.com/pago-de-salario-y-aportes-de-ley/>

Soy Santa Cruz Bolivia. (2000). www.soysantacruz.com.bo. Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de <http://www.soysantacruz.com.bo/Utilitarios/Funciones/BancoDeVentanas.asp?GrupoAux=gDEMG&ImagenAux=SoySantaCruzComBo-DEMG-0009-TN.jpg&TextoAux=%3Cb%3EC%F3digo:%3C/b%3E%20SoySantaCruzComBo-DEMG-0009.%3Cbr%3E%3Cb%3EGrupo:%3C/b%3E%20Mapas%20Departamentales%20>

Toro, E. (14 de Noviembre de 2014). Bolivia es una Isla por su Crecimiento y Modelo Económico. La Razon.

Referencias de Revistas

ABC Economía y Finanzas. (2007). Formales versus informales. 24 - 25.

Méndez, M. A. (2007). Formales versus informales. ABC economía y finanzas, (47), 24 – 25.

Proyecciones de Crecimiento del PIB 2015 para América Latina y el Caribe. (2014). Santa Cruz Económico, 8 y 9.

Toro, E. (14 de Noviembre de 2014). Bolivia es una Isla por su Crecimiento y Modelo Económico. La Razon.

ANEXOS

Anexo # 1: Aranceles para importación de Ropa, Zapatos y Accesorio, según Arancel Aduanero de Importaciones Bolivia



CODIGO	SECUENCIA NCA 11º Dígito	DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA	GA %	ICE IEHD	Documento Adicional para el despacho aduanero			Unidad de medida	DESGRAVACION PREFERENCIAL												
					Tipo de Doc	Entidad que emite	Dlep. Legal		ACE 35					ACE 22			ACE 65		ACE 47 CLAS	VEN	ARCA 2 Sem. 7 Cult.
									CAN	Arg	Bra.	Urug	Para	ANEX	CHI	Prot	Max	Cet			
8107.29.00.00	0	- De las demás materias textiles	40					u	100	100	100	100	100	100	RG			100	B4	100	100
		- Los demás:																			
8107.91.00.00	0	- De algodón	40					u	100	100	100	100	100	100	A7			100	A	100	100
8107.99		- De las demás materias textiles:																			
8107.99.10.00	0	- De fibras sintéticas o artificiales	40					u	100	100	100	100	100	100	A7			100	B4	100	100
8107.99.90.00	0	- Los demás	40					u	100	100	100	100	100	100	A7			100	B4	100	100
61.08		Combinaciones, enaguas, bragas (bombrachas, calzones) (incluso las que no lleguen hasta la cintura), camisones, pijamas, callos de suena, silbaciones de baño, batas de suena y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas.																			
		- Combinaciones y enaguas:																			
8108.11.00.00	0	- De fibras sintéticas o artificiales	40					u	100	100	100	100	100	100	RG			100	B4	100	100
8108.19.00.00	0	- De las demás materias textiles	40					u	100	100	100	100	100	100	RG			100	A	100	100
		- Bragas (bombrachas, calzones) (incluso las que no lleguen hasta la cintura):																			
8108.21.00.00	0	- De algodón	40					u	100	100	100	100	100	100	A3			100	A	100	100
8108.22.00.00	0	- De fibras sintéticas o artificiales	40					u	100	100	100	100	100	100	A3			100	B4	100	100
8108.29.00.00	0	- De las demás materias textiles	40					u	100	100	100	100	100	100	RG			100	B4	100	100
		- Camisones y pijamas:																			
8108.31.00.00	0	- De algodón	40					u	100	100	100	100	100	100	A3			100	A	100	100
8108.32.00.00	0	- De fibras sintéticas o artificiales	40					u	100	100	100	100	100	100	RG-A3			100	B4	100	100
8108.39.00.00	0	- De las demás materias textiles	40					u	100	100	100	100	100	100	RG			100	B4	100	100
		- Los demás:																			
8108.91.00.00	0	- De algodón	40					u	100	100	100	100	100	100	A3			100	A	100	100
8108.92.00.00	0	- De fibras sintéticas o artificiales	40					u	100	100	100	100	100	100	A3			100	B4	100	100
8108.99.00.00	0	- De las demás materias textiles	40					u	100	100	100	100	100	100	RG			100	B4	100	100
61.09		T-shirts y camisetas interiores, de punto.																			
8109.10.00.00	0	- De algodón	40					u	100	100	100	100	100	100	A7	100	II	100	A	100	100
8109.90		- De las demás materias textiles:																			
8109.90.10.00	0	- De fibras acrílicas o modacrílicas	40					u	100	100	100	100	100	100	RG			100	B4	100	100
8109.90.10.00	1	- CAMISETAS DE FIBRAS ACRILICAS	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
8109.90.90.00	0	- Las demás	40					u	100	100	100	100	100	100	RG			100	B4	100	100
8109.90.90.00	1	- CAMISETAS DE LANA O PELO FINO	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
61.10		Suéteres (jerseys), «pullovers», cardigans, chalecos y artículos similares, de punto.																			
		- De lana o pelo fino:																			
		- De lana:																			
8110.11		- - Suéteres (jerseys)	40					u	100	100	100	100	100	100	A3	100	II	100	B4	100	100
8110.11.10.00	0	- - - Suéteres (jerseys)	40					u	100	100	100	100	100	100	A3	100	II	100	B4	100	100
8110.11.20.00	0	- - - Chalecos	40					u	100	100	100	100	100	100	A3	100	II	100	B4	100	100
8110.11.30.00	0	- - - Cardigans	40					u	100	100	100	100	100	100	A3	100	II	100	B4	100	100
8110.11.90.00	0	- - - Los demás	40					u	100	100	100	100	100	100	A3	100	II	100	B4	100	100
8110.12.00.00	0	- De cabra de Cachemira	40					u	100	100	100	100	100	100	A3	100	II	100	B4	100	100
		- Los demás:																			
8110.19		- - Suéteres (jerseys)	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
8110.19.10.00	0	- - - Suéteres (jerseys)	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
8110.19.20.00	0	- - - Chalecos	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
8110.19.30.00	0	- - - Cardigans	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
8110.19.90.00	0	- - - Los demás	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
		- De algodón:																			
8110.20		- - Suéteres (jerseys)	40					u	100	100	100	100	100	100	A2-P	100	II	100	A	100	100
8110.20.10.00	0	- - - Suéteres (jerseys)	40					u	100	100	100	100	100	100	A2-P	100	II	100	A	100	100
8110.20.20.00	0	- - - Chalecos	40					u	100	100	100	100	100	100	A2-P	100	II	100	A	100	100
8110.20.30.00	0	- - - Cardigans	40					u	100	100	100	100	100	100	A2-P	100	II	100	A	100	100
8110.20.90.00	0	- - - Los demás	40					u	100	100	100	100	100	100	A2-P	100	II	100	A	100	100
		- De fibras sintéticas o artificiales:																			
8110.30		- - De fibras acrílicas o modacrílicas	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
8110.30.10.00	0	- - - De fibras acrílicas o modacrílicas	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
8110.30.90.00	0	- - - Los demás	40					u	100	100	100	100	100	100	RG	100	II	100	B4	100	100
8110.90.00.00	0	- De las demás materias textiles	40					u	100	100	100	100	100	100	RG			100	B4	100	100

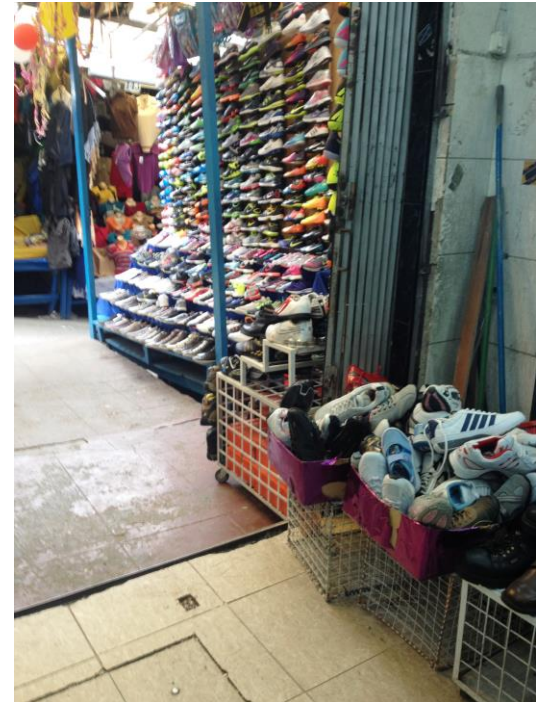
CODIGO	BIDU-NEA 1º Dígito	DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA	GA %	ICE IEHD	Documento Adicional para el despacho aduanero			Unidad de medida	DESGRAVACION PREFERENCIAL											
					Tipo de Doc	Entidad que emite	Disp. Legal		CAN	ACE 35				ACE 22		ACE 55		ACE 47 CUBA	VEN	ARICa 2 Sem. 7 Cuit.
										Arg.	Bra.	Urug	Para	ANEX	Chi	Prot	Max			
64.03																				
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.																				
		- Calzado de deporte:																		
6403.12.00.00	0	- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de «snowboard» (tabla para nieve)	20				2u	100	100	100	100	100	RG			100	C8	100	100	
6403.19.00.00	0	- - Los demás	20				2u	100	100	100	100	100	A5			100	C8	100	100	
6403.20.00.00	0	- Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo	20				2u	100	100	100	100	100	A5			100	C8	100	100	
6403.40.00.00	0	- Los demás calzados, con puntera metálica de protección	15				2u	100	100	100	100	100	A5			100	C8	100	100	
		- Los demás calzados, con suela de cuero natural:																		
6403.51.00.00	0	- - Que cubran el tobillo	20				2u	100	100	100	100	100	A5			100	C8	100	100	
6403.59.00.00	0	- - Los demás	15				2u	100	100	100	100	100	A5-P			100	C8	100	100	
		- Los demás calzados:																		
6403.91		- - Que cubran el tobillo:																		
6403.91.10.00	0	- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	20				2u	100	100	100	100	100	A5-P			100	C8	100	100	
6403.91.90.00	0	- - - Los demás	15				2u	100	100	100	100	100	A5-P			100	C8	100	100	
6403.99		- - Los demás:																		
6403.99.10.00	0	- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	20				2u	100	100	100	100	100	A5-P			100	C8	100	100	
6403.99.90.00	0	- - - Los demás	15				2u	100	100	100	100	100	A5-P			100	C8	100	100	
64.04																				
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.																				
		- Calzado con suela de caucho o plástico:																		
6404.11		- - Calzado de deporte; calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares:																		
6404.11.10.00	0	- - - Calzado de deporte	10				2u	100	100	100	100	100	A5			100	C8	100	100	
6404.11.20.00	0	- - - Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares	10				2u	100	100	100	100	100	A5			100	C8	100	100	
6404.19.00.00	0	- - Los demás	15				2u	100	100	100	100	100	A5			100	C8	100	100	
6404.20.00.00	0	- Calzado con suela de cuero natural o regenerado	20				2u	100	100	100	100	100	A5			100	C8	100	100	
64.05																				
Los demás calzados.																				
6405.10.00.00	0	- Con la parte superior de cuero natural o regenerado	15				2u	100	100	100	100	100	A5-A7			100	C8	100	100	
6405.20.00.00	0	- Con la parte superior de materia textil	20				2u	100	100	100	100	100	A5			100	C8	100	100	
6405.90.00.00	0	- Los demás	15				2u	100	100	100	100	100	A5-A7			100	C8	100	100	
64.06																				
Partes de calzado (Incluidos los partes superiores fijados a las plantillas distribuidas de la suela); plantillas, balanceras y arboteros similares, amovibles; polainas y arboteros similares, y sus partes.																				
6406.10.00.00	0	- Partes superiores de calzado y sus partes, excepto los contrafuertes y punteras duras	5				u	100	100	100	100	100	A7			100	C8	100	100	
6406.20.00.00	0	- Suelas y tacones (tacos), de caucho o plástico	5				u	100	100	100	100	100	RG			100	C8	100	100	
6406.90		- Los demás:																		
6406.90.10.00	0	- - Plantillas	5				2u	100	100	100	100	100	A7			100	B4	100	100	
6406.90.90.00	0	- - Los demás	5				u	100	100	100	100	100	A7			100	B4-C8	100	100	

Anexo # 2: Fotos del mercado informal y formal de Bolivia

Ciudad de La Paz

Mercado Informal:

Mercado de Uyustus



Mercado Formal

Megacenter:



Multicine



Calle 21 – Sector Calacoto



Cochabamba

Mercado Informal:

Sector 24 de Mayo



Mercado Formal

Av. San Martín



Santa Cruz de la Sierra

Mercado Informal:

Centro de la ciudad, Siete Calles, Mercado de los Pozos.





Mercado Formal:
Centro de la Ciudad



Av. San Martín



Ventura Mall



Las Brisas Centro Comercial



Cinecenter



Anexo # 3: Proyección de Ventas y Gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN MENSUAL Y POR TIENDA

LOCAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
BRISAS	33.435	30.925	32.025	32.525	33.625	32.275	33.525	31.125	30.125	31.625	36.125	63.736	421.073
FIDALGA	33.435	30.925	32.025	32.525	33.625	32.275	33.525	31.125	30.125	31.625	36.125	63.736	421.073
OFICINA	7.420	7.420	7.420	7.420	7.920	9.020	7.320	7.420	9.020	7.320	7.320	11.430	96.450
TOTAL	74.290	69.270	71.470	72.470	75.170	73.570	74.370	69.670	69.270	70.570	79.570	138.901	938.596

PRESUPUESTO DE VENTASDE MENSUAL Y POR TIENDA

LOCAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
BRISAS	150.000	250.000	300.000	250.000	280.000	250.000	200.000	200.000	300.000	250.000	150.000	650.000	3.230.000
FIDALGA	100.000	180.000	230.000	180.000	230.000	180.000	150.000	150.000	230.000	230.000	100.000	400.000	2.360.000
-													
TOTAL	250.000	430.000	530.000	430.000	510.000	430.000	350.000	350.000	530.000	480.000	250.000	1.050.000	5.590.000

Anexo # 4: Estado de resultados y flujo de efectivo, proyectados

ESTADOS DE RESULTADOS	Moneda	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL
	Bs.	1.740.000	2.992.800	3.688.800	2.992.800	3.549.600	2.992.800	2.436.000	2.436.000	3.688.800	3.340.800	1.740.000	7.308.000	38.906.400
Ingreso por ventas	USD \$	250.000	430.000	530.000	430.000	510.000	430.000	350.000	350.000	530.000	480.000	250.000	1.050.000	5.590.000
Costos de ventas	-	(100.000)	(172.000)	(212.000)	(172.000)	(204.000)	(172.000)	(140.000)	(140.000)	(212.000)	(192.000)	(100.000)	(420.000)	2.236.000
Márgen de contribución	-	150.000	258.000	318.000	258.000	306.000	258.000	210.000	210.000	318.000	288.000	150.000	630.000	3.354.000
Gastos administrativos	-	73.090	63.970	69.870	66.770	69.470	68.270	68.670	63.970	66.070	64.870	73.870	131.801	880.692
Sueldos e incentivos	-	14.280	14.280	14.280	14.280	14.280	14.280	14.280	14.280	14.280	14.280	14.280	37.841	194.922
Movilización	-	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	2.300	5.600
Refrigerios - Cafetería	-	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.150	4.900
Uniformes	-	2.000	-	-	-	-	-	2.000	-	-	-	-	400	4.400
Servicios Contratados	-	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000
Viajes y Viáticos	-	3.000	-	1.500	3.000	-	1.500	3.000	-	1.500	3.000	-	1.500	18.000
Arriendos	-	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	41.600	284.700
Gastos de Condominio	-	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	3.400	22.100
Luz y Agua	-	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	2.400	22.200
Teléfonos	-	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	450	3.750
Papalería y Formularios	-	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	450	2.870
Útiles de Oficina	-	80	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	150	830
Servicios de Seguridad	-	-	-	-	-	4.000	-	-	-	-	-	-	-	4.000
Etiquetas	-	100	100	100	100	100	500	100	100	100	100	100	1.000	2.500
Fundas	-	500	500	500	500	500	1.000	500	500	500	500	500	1.200	7.200
Cintas de Embalaje	-	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	65	450
Gastos de Transmisión de Datos	-	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Televisión por Cable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Útiles de Aseo	-	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	120	780
Fotocopias	-	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	25	190
Permisos y Patentes	-	-	-	-	-	1.800	-	-	-	-	-	-	-	1.800
Material Eléctrico	-	50	50	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.600
Varios	-	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	300	300	300	300	1.100	17.000
Mantenimiento Instalaciones	-	300	200	200	300	200	200	200	300	200	200	200	300	2.800
Mantenim. Equipos	-	-	-	2.200	-	-	2.200	-	2.000	200	-	2.000	200	8.800
Mantenim. Unidades Transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fletes y Peajes	-	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	20.500	21.500	147.000
Lavado de Ropa	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Limpieza de Locales	-	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	20.400
Publicidad	-	5.000	1.000	3.000	500	500	500	500	500	3.000	500	500	5.000	20.500
Resultado mensuales	-	76.910	194.030	248.130	191.230	236.530	189.730	141.330	146.030	251.930	223.130	76.130	498.199	2.473.308

TÈCNICAS DE VENTAS Y SERVICIO

- 1- Prechequeo
- 2- Abrir la venta
- 3- La investigación
- 4- Demostración
- 5- Probar – cerrar
- 6- Manejar objeciones
- 7- Cerrar la venta
- 8- Confirmaciones e invitaciones

ESTÁNDARES NO NEGOCIABLES

1. Saludo y Bienvenida al cliente
2. Reconocimiento al Cliente/Abordar al cliente (transición entre el saludo y la investigación)
3. Identificar las necesidades del Cliente a través de preguntas
4. Mostrar alternativas en función a la necesidad del Cliente
5. Ofrecer adicionales, nombrar promociones y ofrecer ofertas vigentes
6. Agradecer al Cliente por la compra e invitar a volver