

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

**IMPACTO FINANCIERO DEL CONFINAMIENTO SANITARIO COVID-19 EN
LAS PYMES ARTESANALES DEDICADAS AL RUBRO DEL CUERO**

Caso asociación de productores de calzados APROCALPAZ de la ciudad de la paz

**Tesis de grado presentado para la obtención de Licenciatura en Administración de
Empresas**

POSTULANTE: GUIDO ROLANDO CONTRERAS CONDORI

LA PAZ – BOLIVIA

2022

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES	4
1.1. Justificación y aportes	4
1.1.1. Justificación teórica	4
1.1.2. Justificación práctica.....	4
1.2. Situación problemática.....	4
1.3. Problema científico	6
1.4. Hipótesis.....	6
1.4.1. Variables	6
1.4.2. Operacionalización de variables	6
1.5. Objeto de estudio.....	8
1.6. Alcance de la investigación.....	8
1.6.1. Alcance temático.....	8
1.6.2. Alcance espacial	8
1.6.3. Alcance temporal	8
1.7. Objetivos de la investigación	8
1.7.1. Objetivo general.....	8
1.7.2. Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS	9
2.1. Marco Teórico.....	9
2.1.1. Teoría de la producción	9

2.1.1.1.	Producción en el caso de una tecnología de rendimientos constantes a escala.....	10
2.1.1.2.	Ventaja absoluta.....	10
2.1.1.3.	Ventaja comparativa	11
2.1.1.4.	Prebisch y el capitalismo periférico.....	11
2.1.2.	Teorías del comercio internacional	13
2.1.2.1.	Los mercantilistas y la balanza comercial positiva.....	13
2.1.2.2.	Competencia imperfecta y economías de escala.....	13
2.1.2.2.1.	Competencia monopolística.....	13
2.1.2.2.2.	Modelo del dumping recíproco	14
2.1.2.2.3.	Economías de escala	14
2.1.2.3.	Política comercial estratégica	15
2.1.3.	Michael Porter y la ventaja competitiva.....	15
2.1.3.1.	Cadena de Valor.....	16
2.1.4.	Impacto financiero	16
2.1.4.1.	El impacto financiero en las MYPES	18
2.1.4.	COVID – 19 y su impacto financiero.....	19
2.1.4.	Transformación digital.....	22
2.1.4.1.	Factores claves de la transformación digital.....	24
2.1.4.2.	Los pilares de la transformación digital.....	25
2.1.4.3.	Los dominios estratégicos para una transformación digital.....	28
2.1.4.1.	Capacidad digital	30

2.1.5.	PYMES.....	31
2.1.5.1.	Ventajas de las PYMES.....	31
2.1.5.2.	Desventajas de las PYMES.....	32
2.1.5.3.	Características de las PYMES en Bolivia.....	32
2.1.6.	Cuero, pieles y calzado.....	33
2.1.8.	El mercado del calzado en Bolivia	34
2.2.	Contexto Referencial.....	35
2.2.1.	Estudios previos del objeto de estudio	35
2.2.2.	Diagnóstico de la investigación.....	36
2.2.3.	Estructura del Sector.....	36
2.2.3.1.	Estructura del Sector de las pymes	37
2.2.3.2.	Estructura del Sector de cuero y sus manufacturas.....	38
2.2.3.3.	Características del sector	41
2.2.3.4.	Evolución histórica de las Pymes	45
2.2.3.5.	Inversión y empleo.....	45
2.2.4.	Características y análisis de las Pymes del departamento de La Paz	46
2.2.4.1.	Importancia de las Pymes	46
2.2.4.2.	Problemas del entorno	47
2.2.4.3.	Características y análisis de las Pymes del departamento de La Paz...	47
2.2.5.	Descripción de la cadena productiva de la industria de cuero en las Pymes.....	48

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1. Tipo de investigación	49
3.2. Universo o población de estudio	49
3.3. Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	50
3.4. Selección de métodos y técnicas	51
3.5. Instrumentos de relevamiento de información	52
CAPÍTULO IV	53
MARCO PRÁCTICO	53
4.1. Presentación y análisis de los resultados	53
4.1.1. Diagnóstico de la situación	53
4.1.1.1. Presentación de resultados de datos recolectados de Microempresas asociadas a APROCALPAZ	53
4.1.1.2. Presentación de resultados de datos recolectados de trabajadores de APROCALPAZ	72
4.1.1.3. Presentación de resultados de datos recolectados de clientes de APROCALPAZ	86
4.2. Comprobación de la hipótesis.....	98
4.3. Propuesta.....	99
4.3.1. Mantenimiento financiero	100
4.3.1.1. Gestión de activos y pasivos	100
4.3.2. Expansión de operaciones.....	102
4.3.3. Uso de herramientas digitales	103

CAPÍTULO V	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1. Conclusiones	107
5.2. Recomendaciones	109
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas	5
Figura 2. Procesos fundamentales en la transformación digital	23
Figura 3. Pilares de la transformación digital	26
Figura 4. Tamaño de empresa.....	37
Figura 5. Base empresarial vigente por departamento (En cantidad de empresas)	37
Figura 6. Exportación de cuero y sus manufacturas (2009-2013)	38
Figura 7. Importación de Calzados (En millones de dólares y en toneladas)	39
Figura 8. Exportación según país de destino de cuero y sus manufacturas (En porcentaje-2013)	39
Figura 9. Exportaciones según departamento de origen de cuero y sus manufacturas (2013).....	40
Figura 10. Base empresarial vigente (En cantidad de empresas)	40
Figura 11. Base empresarial vigente por departamento de la industria manufacturera (En cantidad de empresas)	41
Figura 12. Número de micro y pequeñas unidades económicas, según actividad económica (2007. 2010 y 2018)	44
Figura 13. Factores que inciden en la inversión	46

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.Operacionalización de variables	7
Cuadro 2.Categorías de empresa según el INE.....	42
Cuadro 3.Categorías de empresa según la normativa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antigüedad Laboral	53
Tabla 2. ¿Cómo influyó el Covid-19 en sus ingresos?	54
Tabla 3. ¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?	55
Tabla 4. ¿Hubo paro de la actividad debido al Covid-19?.....	56
Tabla 5. ¿Hubo ausencia de ingresos en los meses que no se trabajó?.....	57
Tabla 6. ¿Los ingresos percibidos satisfacen las necesidades de usted y sus trabajadores?	58
Tabla 7. ¿Conoce herramientas digitales para utilizarlas en el desarrollo de funciones?	59
Tabla 8. ¿La empresa donde trabaja cuenta con una página web?	60
Tabla 9. ¿La empresa donde trabaja realiza capacitaciones para el uso de medios digitales?	61
Tabla 10. ¿Dispone de algún sistema para que los clientes hagan sus pedidos en línea o en forma remota?	62
Tabla 11. ¿Su empresa posee un terminal de punto de venta (TPV) o alguna otra herramienta automatizada que permita gestionar las funciones de venta en su negocio?	63
Tabla 12. ¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales?	64
Tabla 13. ¿Utiliza plataformas digitales para buscar opiniones de otras asociaciones de calzados?	65
Tabla 14. ¿Con que frecuencia hace usted uso de los medios digitales para ver promociones de otras asociaciones de calzados?.....	66
Tabla 15. ¿Usualmente por qué plataforma digital ve usted estas promociones?	67

Tabla 16.¿Cree usted que estas plataformas y promociones digitales influyen en la decisión de compra?.....	68
Tabla 17.¿Qué beneficios considera que generan las plataformas digitales?.....	69
Tabla 18.¿Cree usted que el aumento de la tecnología y la presencia de medios digitales puede ser útil para mejorar la eficiencia e ingresos de negocios?.....	70
Tabla 19.Género trabajadores	72
Tabla 20.Edad trabajadores.....	73
Tabla 21.Estado Civil trabajadores	74
Tabla 22.Grado de Instrucción trabajadores	75
Tabla 23.Ingresos mensuales trabajadores.....	76
Tabla 24.¿Qué integrantes de su familia dependen de su ingreso mensual?	77
Tabla 25.¿Cómo influyó el Covid-19 en sus ingresos?	78
Tabla 26.¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?	79
Tabla 27.¿Hubo paro de la actividad debido al Covid-19?.....	80
Tabla 28.¿Los ingresos percibidos satisfacen las necesidades de usted y su familia?	81
Tabla 29.¿Utiliza herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones?	82
Tabla 30.¿La empresa donde trabaja cuenta con una página web?	83
Tabla 31.¿La empresa donde realiza capacitaciones para el uso de medios digitales?	84
Tabla 32.¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales?	85
Tabla 33.Género clientes	86

Tabla 34.Edad clientes	87
Tabla 35.Estado Civil clientes	88
Tabla 36.Grado de instrucción clientes.....	89
Tabla 37.Ingresos Mensuales clientes	90
Tabla 38.¿Cómo influyo el Covid-19 en sus ingresos?	91
Tabla 39.¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?	92
Tabla 40.¿Utiliza herramientas digitales para sus compras?	93
Tabla 41.¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplica los productores de calzados debería ser por medios digitales?	94
Tabla 42.¿Antes del Covid-19 compraba más calzados?	95
Tabla 43.¿Porque considera que disminuyeron sus compras de calzados?	96
Tabla 44.¿Qué beneficios considera que generan las plataformas digitales?	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Antigüedad Laboral	54
Gráfico 2. ¿Cómo influyó el Covid-19 en sus ingresos?	55
Gráfico 3. ¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?	56
Gráfico 4. ¿Hubo paro de la actividad debido al Covid-19?	57
Gráfico 5. ¿Hubo ausencia de ingresos en los meses que no se trabajó?	58
Gráfico 6. ¿Los ingresos percibidos satisfacen las necesidades de usted y sus trabajadores?	59
Gráfico 7. ¿Conoce herramientas digitales para utilizarlas en el desarrollo de funciones?	60
Gráfico 8. ¿La empresa donde trabaja cuenta con una página web?	61
Gráfico 9. ¿La empresa donde trabaja realiza capacitaciones para el uso de medios digitales?	62
Gráfico 10. ¿Dispone de algún sistema para que los clientes hagan sus pedidos en línea o en forma remota?	63
Gráfico 11. ¿Su empresa posee un terminal de punto de venta (TPV) o alguna otra herramienta automatizada que permita gestionar las funciones de venta en su negocio?	64
Gráfico 12. ¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales?	65
Gráfico 13. ¿Utiliza plataformas digitales para buscar opiniones de otras asociaciones de calzados?	66
Gráfico 14. ¿Con que frecuencia hace usted uso de los medios digitales para ver promociones de otras asociaciones de calzados?	67
Gráfico 15. ¿Usualmente por qué plataforma digital ve usted estas promociones? ..	68

Gráfico 16.¿Cree usted que estas plataformas y promociones digitales influyen en la decisión de compra?.....	69
Gráfico 17.¿Qué beneficios considera que generan las plataformas digitales?.....	70
Gráfico 18.¿Cree usted que el aumento de la tecnología y la presencia de medios digitales puede ser útil para mejorar la eficiencia e ingresos de negocios?.....	71
Gráfico 19.Género trabajadores	72
Gráfico 20.Edad trabajadores	73
Gráfico 21.Estado Civil trabajadores.....	74
Gráfico 22.Grado de Instrucción trabajadores	75
Gráfico 23.Ingresos mensuales trabajadores	76
Gráfico 24.¿Qué integrantes de su familia dependen de su ingreso mensual?	77
Gráfico 25.¿Cómo influyó el Covid-19 en sus ingresos?	78
Gráfico 26.¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?	79
Gráfico 27.¿Hubo paro de la actividad debido al Covid-19?	80
Gráfico 28.¿Los ingresos percibidos satisfacen las necesidades de usted y su familia?	81
Gráfico 29.¿Utiliza herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones?	82
Gráfico 30.¿La empresa donde trabaja cuenta con una página web?	83
Gráfico 31.¿La empresa donde realiza capacitaciones para el uso de medios digitales?	84
Gráfico 32.¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales?	85
Gráfico 33.Género clientes	86

Gráfico 34.Edad clientes	87
Gráfico 35.Estado Civil clientes	88
Gráfico 36.Grado de instrucción clientes	89
Gráfico 37.Ingresos Mensuales clientes	90
Gráfico 38.¿Cómo influyo el Covid-19 en sus ingresos?	91
Gráfico 39.¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?	92
Gráfico 40.¿Utiliza herramientas digitales para sus compras?	93
Gráfico 41.¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplica los productores de calzados debería ser por medios digitales?	94
Gráfico 42.¿Antes del Covid-19 compraba más calzados?	95
Gráfico 43.¿Porque considera que disminuyeron sus compras de calzados?	96
Gráfico 44.¿Qué beneficios considera que generan las plataformas digitales?	97

RESUMEN

En la presente investigación se realiza el estudio del impacto financiero del confinamiento sanitario Covid-19 en las PYMEs artesanales dedicadas al rubro de cuero en la ciudad de La Paz específicamente a la asociación de productores de calzados APROCALPAZ

La transformación digital es la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una empresa u organización, la evolución de las tecnologías es exponencial y cuyo ritmo se vio más acelerado con el impacto del Covid-19 que aceleró el uso de herramientas digitales en las empresas para seguir gestionando sus funciones productivas y de comercialización. Vivimos en una realidad altamente dependiente de las tecnologías que las empresas han comenzado y evolucionar y explorar nuevas maneras de hacer negocios.

La presente investigación nos permite determinar por qué las pequeñas y medianas empresas de la asociación de productores de calzados APROCALPAZ no hacen el uso de herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones, y que no se dan capacitaciones para el uso de medios digitales que de esta manera se frena su transformación digital en el rubro de cuero, es trascendental que realicen la promoción y publicación de su producto por medios digitales. También se evidenció que los trabajadores no están capacitados en el uso de herramientas digitales y que de la misma manera se evidencia que los clientes buscan información en medios digitales antes de realizar una compra.

La metodología utilizada en la investigación es de tipo descriptivo ya que se realizó una descripción del impacto financiero del confinamiento sanitario Covid-19 y la necesidad de transformación digital de las PYMES artesanales dedicadas al rubro del cuero en la ciudad de La Paz. Por tanto, se describió el entorno problemático en base a las variables.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años ha estado ocurriendo un proceso de transformación digital, cuyo ritmo se ha visto acelerado con el impacto del Covid-19, trayendo consigo una crisis económica que ha afectado a varios sectores, en especial del área empresarial, los cuales han tenido que recurrir al uso de intensivas herramientas digitales para continuar gestionando sus funciones productivas y de comercialización.

El uso de las herramientas digitales ha constituido un gran reto para las empresas, en especial para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales poseen generalmente ciertas características como las de contar con un reducido capital e ingresos, trabajar con tecnologías atrasadas y atender segmentos de mercados locales a través de ventas directas. Por otra parte, las pymes “representan el 79% de la base de la economía boliviana y generan alrededor del 40% de los empleos nacionales” según datos de la Confederación de la Micro y Pequeña Empresa citado por Journey Bolivia (2020). En ese sentido, Juan Carlos Vargas, Secretario de Relaciones Exteriores de la Confederación de la Micro y Pequeña Empresa de Bolivia, remarca que el aporte de las pymes es determinante en la economía nacional, y señala que muchos emprendedores migraron al rubro de los alimentos, (...) algunos han abierto sus tiendas de barrio, otros comercializaron productos en mercados móviles. (Journey Bolivia, 2020)

Considerando lo mencionado anteriormente, se puede entender que las PYMES fueron uno de los sectores más afectados económicamente y esto puede deberse a que no se encontraban preparados para afrontar o acceder a las nuevas exigencias del mercado, lo cual produjo una considerable reducción de sus ingresos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la presente investigación tuvo por objetivo central “Determinar el impacto financiero del confinamiento sanitario Covid-19 en las pymes dedicadas al rubro cuero. Caso asociación de productores de calzados APROCALPAZ de la ciudad de La Paz”, con el propósito de desarrollar estrategias que permitan al sector afrontar el nuevo contexto y mantenerse o incrementar su participación en el mercado actual, así como para gestionarse y consolidarse en un futuro.

El desarrollo de la investigación se desglosa de acuerdo a los siguientes capítulos:

Introducción: se describe el marco introductorio, haciendo mención al planteamiento del problema, objetivo y justificación de la investigación; los cuales permitirán brindar una correcta introducción de la propuesta de investigación.

Capítulo I: se describe los aspectos generales, justificación desde un análisis del problema de investigación, situación problemática, problema científico, hipótesis, variables, operacionalización de variables, objeto de estudio, alcance y objetivos de la investigación.

Capítulo II, para una mejor comprensión se realizó el marco conceptual, donde se definirán todos los conceptos inherentes al desarrollo de la investigación; contexto referencial, estudios previos y diagnóstico de la investigación.

Capítulo III, se desarrolló el diseño metodológico de la investigación: tipo de investigación, universo y tamaño de la muestra, determinación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

Capítulo IV: se presenta el marco práctico de resultados, donde se obtuvieron datos de acuerdo a la encuesta aplicada a 33 microempresas asociadas a APROCALPAZ, 141 trabajadores y 364 clientes. Asimismo, se presenta la propuesta pertinente.

Capítulo V: se establece las conclusiones y recomendaciones a raíz de todo el proceso investigativo.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación y aportes

Para comprender de mejor manera la intención de la investigación se tienen las siguientes justificaciones:

1.1.1. Justificación teórica

El desarrollo de la investigación pretende abarcar estudios respecto al impacto financiero a causa del Covid-19 y las nuevas necesidades de la transformación de las empresas. Esta investigación busca describir aspectos más relevantes en el contexto de las PYMES, así este estudio aportará fundamentos teóricos y nuevos conocimientos acerca de cómo el Covid-19 ha afectado a este sector y como es que deben afrontar el nuevo contexto.

1.1.2. Justificación práctica

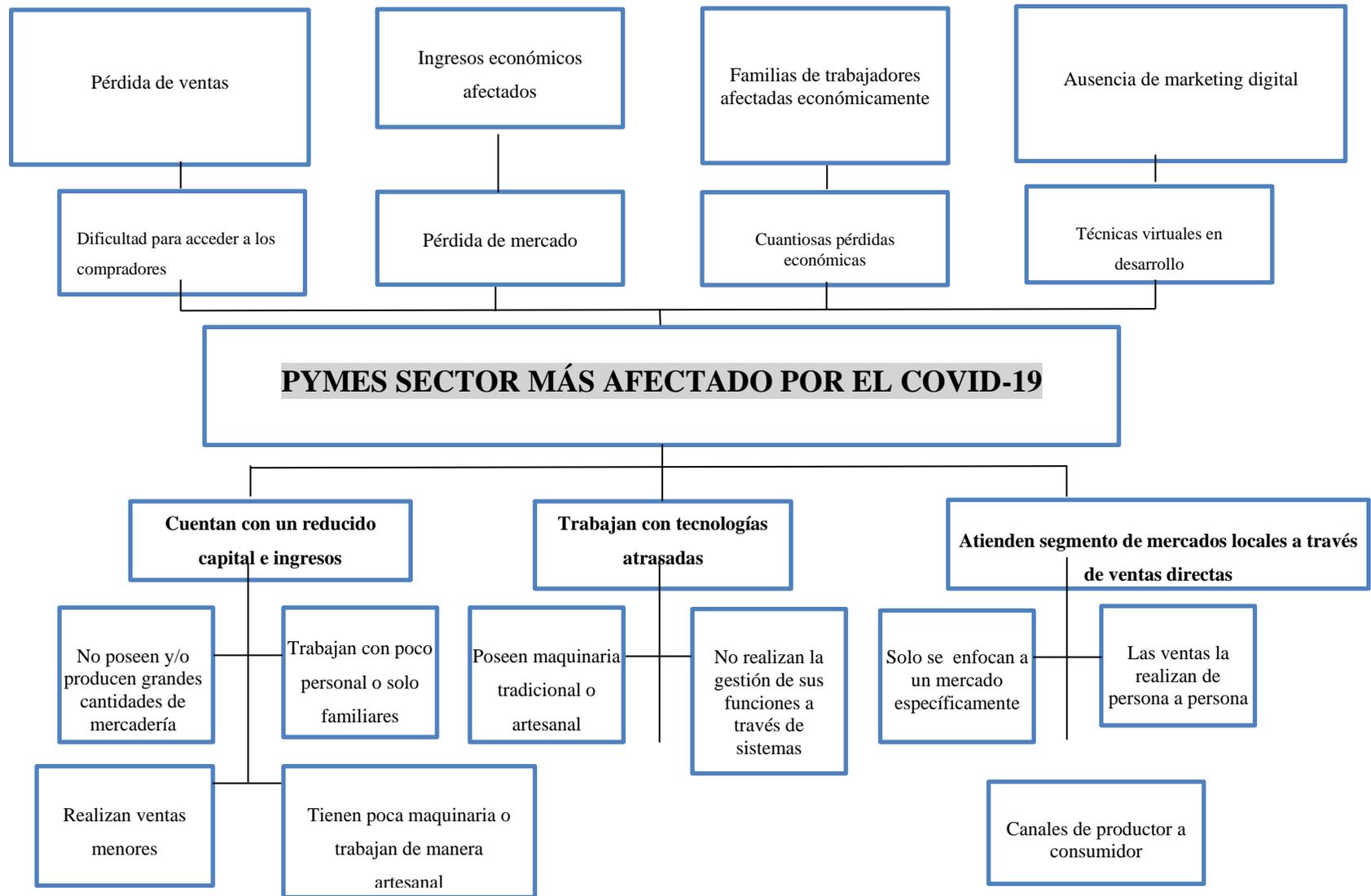
De acuerdo a la problemática planteada la presente investigación tiene por objetivo central “Determinar el impacto financiero del confinamiento sanitario Covid-19 en las PYMES dedicadas al rubro cuero. Caso asociación de productores de calzados APROCALPAZ de la ciudad de La Paz”, con el propósito desarrollar estrategias que permitan al sector afrontar el nuevo contexto y mantenerse o incrementar su participación en el mercado actual, así como para gestionarse y consolidarse en un futuro.

El desarrollo de las estrategias estuvo enmarcado principalmente sobre cómo llegar al consumidor; no solo por los canales tradicionales, sino también a través de internet, tanto para realizar la promoción y ventas de sus productos.

1.2. Situación problemática

De acuerdo al siguiente árbol de problemas se muestra las causas probables del porqué las PYMES se vieron mayormente afectadas por el Covid-19 y los posibles efectos de dicha problemática.

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

1.3. Problema científico

La pregunta de investigación que guio la presente investigación es:

¿De qué manera impactó financieramente el confinamiento sanitario Covid-19 a las PYMES dedicadas al rubro del cuero, caso asociación de productores de calzados APROCALPAZ de la ciudad de La Paz?

1.4. Hipótesis

Hi= La transformación digital generó un impacto financiero positivo durante el confinamiento sanitario Covid -19 en las PYMES dedicadas al rubro del cuero.

Ho= La transformación digital no generó un impacto financiero positivo durante el confinamiento sanitario Covid -19 en las PYMES dedicadas al rubro del cuero.

1.4.1. Variables

Variable Independiente

Transformación digital

Variable Dependiente

Impacto financiero

Variable Moderante

PYMES Artesanales - Asociación de Productores de calzados APROCALPAZ de la ciudad de La Paz.

1.4.2. Operacionalización de variables

Cuadro 1.

Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente de verificación	Sujetos de provisión de información
Impacto financiero	Un impacto financiero es un gasto que tiene un efecto financiero que no puede ser controlado. Los tipos de eventos que crean este impacto son: los desastres económicos, cambios inesperados en las condiciones del mercado, fallos catastróficos de productos y cualquier cosa que interrumpa un negocio y sobre los que la gestión empresarial no tiene control.	Empresa	- Ingresos económicos para las PYMEs - Cumplimiento de proyecciones de las PYMEs	Entrevista	Área administrativa de las PYMEs
		Trabajadores	- Ingresos económicos para trabajadores - Familias dependientes	Encuesta	Trabajadores de las PYMEs
Transformación digital	La transformación digital es la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos.	Adquisición de calzados Uso de medios digitales	- Medios digitales disponibles - Nuevos medios digitales - Herramientas tecnológicas innovadoras - Marketing digital	Encuesta	Clientes

Fuente: Elaboración propia.

1.5.Objeto de estudio

PYMES artesanales dedicadas al rubro del cuero en la ciudad de La Paz, específicamente la Asociación de Productores de calzados APROCALPAZ.

1.6.Alcance de la investigación

1.6.1. Alcance temático

El trabajo se apoya en materias relacionadas a las finanzas y planificación estratégica.

1.6.2. Alcance espacial

La investigación se desarrolló en la “Asociación de Productores de calzados APROCALPAZ” de la ciudad de La Paz.

1.6.3. Alcance temporal

La investigación se desarrolló de noviembre de 2020 a julio de 2021.

1.7.Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo general

Determinar el impacto financiero del confinamiento sanitario Covid-19 en las PYMES dedicadas al rubro de cuero, caso “Asociación de Productores de Calzados APROCALPAZ” de la ciudad de La Paz a objeto de proponer un plan de transformación digital que coadyuve a afrontar el nuevo contexto.

1.7.2. Objetivos específicos

- Analizar el comportamiento de los ingresos financieros y rentabilidad post Covid-19 de las PYMES artesanales.
- Evaluar las necesidades sobre el manejo de herramientas digitales de las PYMES artesanales.
- Proponer un plan de transformación digital de las pymes artesanales del rubro de cuero.

CAPÍTULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Teoría de la producción

El término producción considera los procesos que convierten o transforman un bien en otro diferente. En efecto, comprende los procesos que producen bienes para la satisfacción de las necesidades humanas.

La empresa es la unidad económica en la cual se realiza el proceso productivo, los factores productivos son transformados en productos. En ese sentido la empresa compra servicios de los factores de producción, los combina o los transforma y produce bienes y servicios que vende a otras unidades económicas. (Arzubi, 2003)

Para el caso de una unidad productiva se considera la teoría microeconómica tradicional la cual emplea los siguientes supuestos:

- Existen solamente dos factores de producción: mano de obra (L) y tierra (T).
- La duración de la jornada de trabajo es constante.
- La producción es obtenida por L y T.
- El proceso de producción permite obtener un solo bien. (Vilcapoma , 2018)

Puede obtenerse una determinada producción mediante la combinación de insumos, esto se denomina “función de producción”. La función de producción es una relación tecnológica que muestra las cantidades de producto que se obtienen con respecto a la cantidad de factores utilizados. Se representa como:

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

Donde Q es la cantidad de producción y X_1, X_2, \dots, X_n son las cantidades en las que intervienen los factores productivos. Además una función de producción está relacionada con la tecnología.

La tecnología es el conjunto de conocimientos científicos con los que cuenta una sociedad. Cuando hay una cantidad fija de factores la cantidad de producción depende del estado de tecnología. Es importante que las empresas conozcan los recursos con

los que cuenta y la forma en la que se deben combinar estos recursos para obtener los bienes que desea.

La escasez de los recursos determina la necesidad de que las empresas produzcan de la forma más eficiente posible. En efecto un método de producción es técnicamente eficiente cuando la producción que se obtiene es la máxima posible con las cantidades de factores especificadas. (Arzubi, 2003)

2.1.1.1. Producción en el caso de una tecnología de rendimientos constantes a escala

Una economía a escala significa que ante una variación proporcional en el empleo de todos los factores de producción relevantes se obtiene una variación en la misma proporción en el máximo volumen de producción obtenible. (Vilcapoma , 2018)

2.1.1.2. Ventaja absoluta

Adam Smith realizó una crítica los mercantilistas, porque ellos confundían la riqueza con el atesoramiento. En efecto, Adam Smith estaba a favor del libre comercio, porque el mismo podría ser mutuamente beneficioso debido a la ventaja absoluta.

Adam Smith basaba su teoría en la acción moral, en los sentimientos universales, comunes y propios de todos los seres humanos. En su obra “La investigación sobre la naturaleza y las causas de las riquezas de las naciones” sostenía que la riqueza proviene del trabajo de una nación. Smith considera dos ideas básicas:

- La definición de la riqueza de una nación es el valor de su producción de bienes y servicios en un periodo dado.
- La restricción presupuestaria o la escasez es lo que limita la riqueza de las naciones.

Además considera que una nación no puede aumentar su producción total mediante políticas proteccionistas de su propia industria, lo cual se sustenta en esta secuencia lógica:

- Si se protegen uno o varios sectores, como consecuencia los precios se elevarán al existir menor oferta para la misma demanda.

- Al resultar la producción más rentable su oferta crecerá.
- Pero todo ello no significará un crecimiento de la producción total de la nación, porque la producción de un volumen mayor de esos bienes p servicios absorberá una cantidad mayor de factores de producción, lo que implicara un decremento de esos recursos para aplicar al resto de los sectores.

Entonces Smith sostiene que el cambio en la producción con medidas proteccionistas tiene costes y en lugar de incrementar la producción nacional normalmente la reduce, en ese sentido defiende el libre comercio y justifica el mercado como institución. (Austrias Corporación Universitaria , 2010)

2.1.1.3. Ventaja comparativa

En la lógica de Adam Smith hay una falla, es en la cual considera que un personaje de aldea muy poco productivo, que no tiene nada que intercambiar con sus vecinos, y sus productos son de muy baja calidad y muy caros. A nivel países se consideraría que hay uno que es menos eficiente que el resto del mundo.

Es así que David Ricardo expone el concepto de ventaja comparativa que supone que si un país carece de cualquier ventaja absoluta el libre comercio sigue siendo recomendable. El concepto de ventaja comparativa se encuentra en el hecho de la solución para el país que no tiene ninguna ventaja absoluta, está en la comparación de los precios relativos.

En ese sentido, cada país debe especializarse en aquello que produce más eficientemente, comprando a otros países aquello que produce con menor eficiencia. Entonces la producción mundial potencial es mayor en un mundo con libre comercio, y como resultan favorecidos los consumidores, en efecto el comercio internacional sin restricciones es un sistema en el que todos los países ganan. (Austrias Corporación Universitaria , 2010)

2.1.1.4. Prebisch y el capitalismo periférico

Prebisch desarrolló su análisis del capitalismo en economías de la periferia latinoamericana. El contexto regional estaba caracterizado por la dependencia del endeudamiento, las crisis energéticas y la insuficiente capacidad exportadora.

Sostiene que las grandes fallas del desarrollo latinoamericano carecen de solución dentro del sistema prevaleciente, entonces no se debe sustentar un patrón de desarrollo en la dinámica del capitalismo periférico.

Prebisch reconoce el proceso de industrialización de los años treinta, debido a que se alcanzaron altas tasas de desarrollo. Es así que en el periodo de 1950 a 1980 (etapa desarrollista) el PIB de América Latina se expandió y tenía una tasa anual promedio de 5.3%. No obstante después de la crisis de deuda de los ochenta, se tuvo una expansión media, aun cuando se aplicaron procesos de apertura comercial y financiera.

En ese sentido, según Prebisch los logros de la industrialización son indudables considerando el crecimiento y el bienestar, además reconoce la difusión del progreso técnico hacia sectores que no lo captaban.

No obstante los progresos socioeconómicos tienen problemas estructurales y contradicciones internas lo cual generó este proceso de desarrollo capitalista en la periferia, además de inequidad y ampliación de brechas sociales. En ese sentido en el capitalismo periférico se presentan contradicciones, por un lado se presenta prosperidad y opulencia, y por otro persistente pobreza.

El capitalismo periférico es ineficiente en términos sociales, porque supone una elevada absorción de recursos humanos, financieros y ambientales, lo cual tiene como resultado la reducción del bienestar colectivo; además esto tendría como consecuencia una crisis social en los Estados periféricos debido a la creciente inequidad y la polarización social.

Se da una sociedad bipolar como resultado del capitalismo periférico “puja distributiva”, es un problema de economía política donde hay una contradicción entre el proceso productivo y el sistema político.

El origen de esta compleja economía política se encuentra en el excedente económico, el cual tiene una distribución inequitativa, donde hay una apropiación por parte de los estratos superiores de la estructura social.

Entonces Prebisch considera al progreso técnico como motor fundamental del cambio estructural para generar el crecimiento acelerado y sostenido, además es importante para la equidad. (Perez, Sunkel , & Torres , 2011)

2.1.2. Teorías del comercio internacional

2.1.2.1. Los mercantilistas y la balanza comercial positiva

El mercantilismo considera que la prosperidad de un Estado depende de su capital y que el volumen global de comercio internacional es inalterable. El capital se constituía de metales preciosos que el Estado posee, el cual se incrementaba mediante una balanza comercial positiva.

El superávit de la balanza comercial implicaba que un país se beneficiará del comercio internacional cuando el valor de sus exportaciones supere al de sus importaciones. Para lograr un superávit se proponía mayor intervención del Estado en la regulación del comercio internacional, esta intervención consistía en dificultar la entrada de importaciones mediante políticas proteccionistas y fomentar las exportaciones de productos nacionales.

Consideraba la posibilidad de importar bienes con bajo valor agregado y exportar otros con mayor valor, donde el saldo positivo estaría asociado al valor agregado. En efecto se sustenta en la idea de importar materia prima y exportar manufacturas. (Palmieri, 2019)

2.1.2.2. Competencia imperfecta y economías de escala

Los modelos clásicos y neoclásicos están basados en el supuesto de competencia perfecta y rendimientos constantes a escala, que consistía en que si los insumos de una industria se duplicaban el producto de la industria también se duplicaba.

No obstante en la práctica no existe la competencia perfecta y muchas industrias tienen economías a escala (reducción del costo medio a medida que se aumenta la producción). A continuación se presentan tres modelos de comercio internacional:

2.1.2.2.1. Competencia monopolística

La realidad es que no existe competencia perfecta, sino imperfecta. El modelo de competencia monopolística de Krugman es el más utilizado para explicar los beneficios del comercio intrasectorial. Las dos hipótesis básicas son: rendimientos

crecientes a escala, y las preferencias del consumidor por una variedad de bienes diferenciados.

Cada empresa tiene cierto margen para fijar los precios sin que los consumidores se pasen inmediatamente al competidor. Es así que aunque cada empresa se enfrenta a la realidad de competencia con otras empresas se comporta como si fuera un monopolista. (Palmieri, 2019)

2.1.2.2.2. Modelo del dumping recíproco

El modelo de competencia monopolística de Krugman muestra como los rendimientos crecientes generan competencia imperfecta fomentando el comercio internacional; otro factor es que las empresas no establecen el mismo precio para los bienes exportados que para los mismos bienes comercializados en el mercado interno.

Esta práctica de establecer diferentes precios es el dumping. Se da cuando ocurren dos condiciones: la primera es que la industria sea de competencia imperfecta, y la segunda es que los mercados deben estar segmentados.

El modelo de dumping recíproco elaborado por Brander y Krugman describe una situación en la que dos monopolistas, uno en el mercado doméstico y otro en el extranjero, producen el mismo bien. Se supone que ambas empresas tienen el mismo costo marginal; para poder maximizar las utilidades los monopolistas fijan precios que son más elevados en condiciones de competencia. (Palmieri, 2019)

2.1.2.2.3. Economías de escala

Marshall distingue las economías de escala externas e internas. Las externas se producen cuando el costo unitario depende del tamaño de la industria y no del tamaño de cada una de las empresas. Las economías de escala interna surgen cuando el costo unitario depende del tamaño de una empresa individual y no de la industria. (Palmieri, 2019)

2.1.2.3. Política comercial estratégica

Se conoce como “nuevas políticas proteccionistas” o “políticas comerciales activistas” se basan en los beneficios potenciales de la aplicación de un arancel u otro instrumento de política comercial.

Se diferencian de las formas de proteccionismo o intervencionismo estatal en el hecho de que son selectivas y dirigidas a sectores específicos y tiene como propósito proteger o promover a sectores industriales determinados.

Entonces la política comercial estratégica es aquella política comercial instrumentada por un gobierno que a través de la intervención y regulación destinada a modificar la interacción estratégica. (Palmieri, 2019)

2.1.3. Michael Porter y la ventaja competitiva

Porter considera que la ventaja competitiva guarda relación con el concepto de valor. En efecto la ventaja competitiva crece en función al valor que una empresa es capaz de generar; el concepto de valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar.

Además describió que la estrategia competitiva son acciones defensivas u ofensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas.

Para que una empresa logre generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, a continuación se presentan dos tipos de ventajas competitivas que se observan en el mercado:

- El liderazgo en costos
- La diferenciación del producto

Las estrategias para lograr una ventaja competitiva que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial son las siguientes:

- El liderazgo de costos: representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior.

- La diferenciación: para aquellas empresas que quieran construir su propio nicho de mercado.
- El enfoque: consiste en especializarse en un segmento de mercado. (Administración, Ingeniería y gestión, 2008)

2.1.3.1. Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico el cual gráfica y describe las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la empresa. A continuación se presentan algunos casos: las industrias manufactureras crean valor cuando transforman las materias primas en productos terminados, una empresa minorista ofrece valor porque ofrece los productos en un solo lugar, una empresa minera utiliza los recursos naturales e industriales para extraer los minerales a gran escala.

La cadena de valor consiste en que cada empresa e un conjunto de actividades que desempeña para diseñar producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Es así que la cadena de valor despliega el valor total y engloba a las actividades de valor y margen. (Riquelme, 2020)

2.1.4. Impacto financiero

De manera general, se indica que el impacto financiero consiste en distinguir y separar las partes de un todo para llegar a conocer sus elementos y principios. Se trata del examen que se realiza de una realidad susceptible de estudio intelectual (Gerencie.com, 2013).

Un impacto financiero es un gasto que tiene un efecto financiero que no puede ser controlado. Los tipos de eventos que crean este tipo de impacto son los desastres económicos, cambios inesperados en las condiciones del mercado, fallos catastróficos de productos y cualquier cosa que interrumpa un negocio y sobre los que la gestión empresarial no tiene control (Escobar, 2016).

Se suele utilizar para analizar cualquier situación que cambia todo el entorno financiero.

En general, los eventos que tienen un impacto financiero cambian la situación financiera de la situación subyacente. Por ejemplo, la muerte del padre de familia,

normalmente tiene un impacto financiero en el resto de la familia. Asimismo, una alta tasa de rotación puede tener un impacto en un negocio.

En la contabilidad financiera, la noción de un impacto financiero tiene un significado más estructurado. Las empresas suelen ser necesarias para mantener un sistema de contabilidad y generar informes que se ajusten a las normas contables nacionales e internacionales. Un impacto financiero en este contexto se define por lo que las empresas pueden conocer cuándo un acontecimiento específico provoca una situación financiera en particular (Martinez, 2006).

Los tipos de situaciones que generan gastos y que producen ciertos impactos financieros son los desastres naturales, los cambios en las condiciones del mercado, los desastres de productos y otros eventos que están fuera del control de la gestión. Los gastos que no pueden ser cubiertos por los ingresos después de este tipo de sucesos son impactantes, ya que tienen la capacidad de hundir la empresa. Los gerentes de las empresas y contables deben prestar especial atención a esta categoría de gastos para que puedan mitigar ese impacto antes de que el efecto sobre la empresa vaya a peor (Escobar, 2016).

En el caso propio de la investigación con respecto al Covid-19 que se presenta como una emergencia sanitaria inesperada, limita a determinados negocios como es el caso de APROCALPAZ para que no pueda generar el mismo nivel de ingresos, generalmente hay una disminución correspondiente en los gastos operativos.

Al respecto se denota que las empresas cierran y los empleados son despedidos. Si hay ciertos gastos operativos que no pueden cancelarse o compensarse con ingresos, como un arrendamiento de equipo que debe pagarse independientemente de las circunstancias actuales o un pago mensual por soporte técnico en un programa de software, se considera que tienen impacto en la empresa.

Por tanto, los tipos de situaciones que generan gastos que tienen impactos financieros son los desastres naturales, los cambios en las condiciones del mercado, los desastres de productos y otros eventos que están fuera del control de la gerencia. Los gastos que no pueden ser cubiertos por los ingresos después de este tipo de sucesos son impactantes porque tienen la capacidad de hundir a la empresa. Los gerentes de

negocios y los contadores prestan especial atención a esta categoría de gastos para que puedan mitigar ese impacto antes de que el efecto en la empresa llegue tan lejos (NetinBag.com, 2020).

2.1.4.1. El impacto financiero en las MYPES

Se podría señalar que se han generado diversos impactos en las entidades PYMES y microempresas con mayor porcentaje en temas tales como:

- Impactos contables: el primer asunto de reflexión es el del marco internacional que trata de los nuevos estándares de contabilidad y reporte, y como tal, producirá importantes efectos en la contabilidad, incluyendo el plan de cuentas, las operaciones, los registros, los comprobantes y los estados financieros, siendo determinantes para representar la realidad económica de un negocio (Bernal, 2013 citado en Cañon & Restrepo, 2016).
- Impactos financieros: un segundo tema de impacto de los estándares internacionales, pasa por considerar que el marco genera efectos no sólo en la contabilidad, sino, en la realidad económica de los estados financieros. Será necesario para los empresarios, entender desde una perspectiva más económica y financiera, los efectos que nuevas políticas técnicas pueden generar sobre el valor patrimonial, los resultados del ejercicio, las políticas de dividendos, los indicadores financieros, y en general sobre la forma de conducir el modelo de negocio (Bernal, 2013 citado en Cañon & Restrepo, 2016).
- Modernización de la tecnología: adopción de software que soporten tanto la contabilidad local como la internacional. Las compañías que desarrollaron su software, ofrecen contratos de actualización y sus productos a precios muy altos en el mercado, ocasionando que no todas las empresas de tamaños correspondientes a las PYMES y microempresas, cuenten con el dinero necesario para acceder a este tipo de software (Ruiz, 2016).
- Impactos funcionales: estos impactos se refieren al ajuste de éstos como una base fundamental del aseguramiento de la información, la transparencia y la base de seguimiento del cumplimiento normativo. Existirán, por supuesto, procedimientos

paralelos o complementarios sobre el manejo fiscal o de varios libros contables y otros temas que se considera material en el reporte (Ruiz, 2016).

- Acerca de las políticas contables y administrativas: las políticas contables y administrativas deben cambiar e involucrar no sólo a los contadores, sino, a todos los expertos y profesionales del área administrativa. Adicionalmente, dichas políticas deben ser socializadas con el personal, como también, sus actualizaciones (Ruiz, 2016).
- Capacitación del personal: se refiere a la contratación de personal externo con preparación intelectual, experiencia y comunicación que puedan brindar capacitación para liderar el proceso de conversión. Debido a la falta de profesionales preparados en estos temas, el personal externo se compromete con varios clientes al mismo tiempo, resultando en un acompañamiento poco eficaz, sin olvidar las elevadas sumas de honorarios que pueden llegar a cobrar (Ruiz, 2016).
- La conciliación fiscal: la información contable ha sido la base para el cálculo de los impuestos en el país. Sin embargo, debido a que no siempre los principios o costumbres contables son aceptados en materia tributaria para el cálculo del impuesto sobre la renta, es necesario realizar una conciliación fiscal (Ruiz, 2016).

2.1.4. COVID – 19 y su impacto financiero

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19 (OMS, 2020).

La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo. (Naciones Unidas, 2020)

Los síntomas más habituales de la COVID-19 son la fiebre, la tos seca y el cansancio. Otros síntomas menos frecuentes que afectan a algunos pacientes son los dolores y molestias, la congestión nasal, el dolor de cabeza, la conjuntivitis, el dolor de garganta, la diarrea, la pérdida del gusto o el olfato y las erupciones cutáneas o cambios de color en los dedos de las manos o los pies. Estos síntomas suelen ser leves y comienzan gradualmente. Algunas de las personas infectadas solo presentan síntomas levísimos (OMS, 2020).

La mayoría de las personas (alrededor del 80%) se recuperan de la enfermedad sin necesidad de tratamiento hospitalario. Alrededor de 1 de cada 5 personas que contraen la COVID-19 acaba presentando un cuadro grave y experimenta dificultades para respirar. Las personas mayores y las que padecen afecciones médicas previas como hipertensión arterial, problemas cardíacos o pulmonares, diabetes o cáncer tienen más probabilidades de presentar cuadros graves. Sin embargo, cualquier persona puede contraer la COVID-19 y caer gravemente enferma. Las personas de cualquier edad que tengan fiebre o tos y además respiren con dificultad, sientan dolor u opresión en el pecho o tengan dificultades para hablar o moverse deben solicitar atención médica inmediatamente. Si es posible, se recomienda llamar primero al profesional sanitario o centro médico para que estos remitan al paciente al establecimiento sanitario adecuado (OMS, 2020).

La crisis generada por la pandemia global del Covid-19 ya es una realidad en América Latina, su esparcimiento y las medidas para contener el contagio están provocando una disrupción sin precedentes en los mercados y los negocios.

Las empresas deben responder y acelerar sus planes de contingencia, pensando que las acciones y decisiones que se tomen hoy, pueden cambiar definitivamente el curso del negocio. Ante una emergencia global, que genera tal volatilidad e incertidumbre en los mercados, es importante que los negocios sean proactivos en evaluar sus capacidades de hacer frente a la disrupción desde un punto de vista operativo y financiero.

Los principales desafíos que están enfrentando las compañías, los cuales están causando la mayor disrupción, incluyen: equipos de trabajo en cuarentena, fallas en las cadenas de suministro, inventarios perdidos/agotados y caídas repentinas en la demanda de productos y servicios.

Las condiciones comerciales de algunas empresas están presentando retos, por lo tanto, es importante anticipar que esta situación podría poner una presión inesperada en el capital de trabajo y en la liquidez del negocio.

Por lo anterior, las decisiones y medidas aplicadas para contener la crisis pueden impactar positiva o negativamente tanto en este periodo de contracción como en la posterior fase de recuperación y crecimiento (Deloitte, 2020).

El COVID-19 se ha convertido en una crisis a nivel mundial, desarrollándose a una velocidad y escala sin precedentes, convirtiéndose en el mayor evento y desafío global de la sociedad, generando un cambio de actitudes y comportamientos, obligando a las empresas a reaccionar. Sin embargo, esta necesidad de dar respuesta a los cambios no terminará una vez que desaparezca la amenaza inmediata del virus (ACCENTURE, 2021).

Asimismo,

El desempleo y la pérdida de ingresos a gran escala a causa del COVID-19 están erosionando aún más la cohesión social y desestabilizando países y regiones, desde el punto de vista social, político y económico. Puede que muchas empresas y trabajadores se hayan adaptado de manera innovadora a las circunstancias cambiantes. Por ejemplo, millones de personas han pasado de la noche a la mañana a trabajar a través de Internet y en muchos casos los resultados han sido sorprendentes. (Gutiérrez, 2020, párr. 12).

La tendencia a trabajar online a distancia está experimentando un impulso decisivo mientras el Covid-19 fuerza a empresas y organizaciones a imponer políticas de trabajo remoto en un mundo que cada vez proscribe más el contacto físico. El cambio repentino al trabajo digital remoto, masivamente y de la noche a la mañana, tiene el potencial de acelerar los cambios en la forma de trabajar y en nuestras ideas sobre la organización del trabajo (Nueva Sociedad, 2020).

Por lo que, en la actualidad, el Covid-19 está imponiendo una enorme presión sobre el contingente de trabajadoras y trabajadores a menudo vinculados a plataformas digitales.

2.1.4. Transformación digital

La evolución digital es un fenómeno global que ha obligado a las empresas a buscar nuevas formas de hacer negocios adaptándose a las necesidades de los clientes. En ese sentido,

La transformación digital es un proceso donde las organizaciones se adaptan o impulsan cambios dentro de ellas, a través del uso de tecnologías digitales para innovar con nuevos productos, servicios y modelos de negocio, así como experiencias de clientes, con el objetivo de mejorar la eficiencia 2-30 operacional y el desempeño de la organización para crear valor en la nueva era digital (Mathinson, Gándara, Primera, & García, 2007, p. 134).

Asimismo, se menciona que:

Transformación digital es un proceso estratégico que adopta las nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos o mejorados productos, servicios y modelos de negocio, con el objetivo crear valor y obtener ventajas competitivas en la era digital. Al ser un proceso de innovación, tiene su foco en el cliente y atender sus necesidades y satisfacer sus expectativas (Roldán, 2019, p. 15).

Por lo referido en párrafos anteriores se establece que la transformación digital se perfila como la integración de las nuevas tecnologías en todas las áreas de una empresa para cambiar su forma de funcionar, teniendo como objetivo el optimizar los procesos, mejorar su competitividad y ofrecer un nuevo valor añadido a sus clientes.

La transformación digital puede implicar la reelaboración de los productos, procesos y estrategias dentro de la organización mediante el aprovechamiento de la tecnología digital. (Tokio School, 2019)

Como tal, la transformación digital requiere un examen y reinención de la mayoría, si no de todas las áreas dentro de una organización, de su cadena de suministro y flujo de trabajo, las habilidades de sus empleados así como procesos de discusión a nivel de junta directiva, interacciones con clientes y su valor para las partes interesadas. (Borja, 2019)

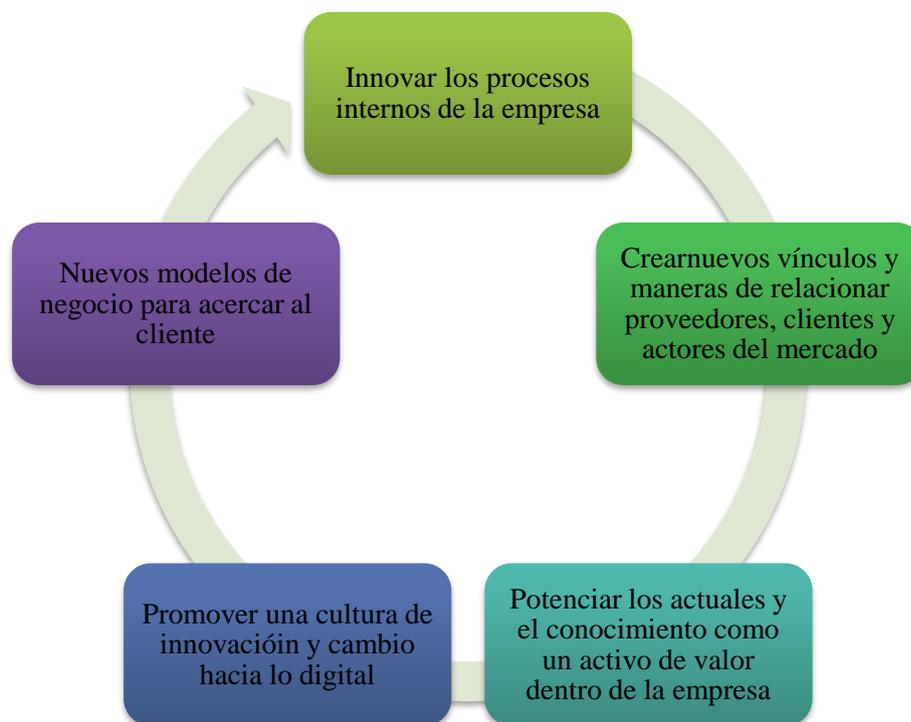
La transformación digital ayuda a una organización a seguir el ritmo a las demandas emergentes de los clientes, manteniéndolas en el futuro. La transformación digital permite que las organizaciones compitan mejor en un entorno económico que cambia constantemente a medida que la tecnología evoluciona. Con ese fin, la transformación digital es necesaria para cualquier empresa, organización sin fines de lucro o institución que busque sobrevivir en el futuro (Rouse, 2007).

Por tanto, implica un cambio en la mentalidad de los directivos y los empleados de las organizaciones, siendo una apuesta de futuro hacia nuevos métodos de trabajo que aprovechen todo el potencial de la digitalización.

Desde esta perspectiva, se mencionan cinco procesos fundamentales en las empresas que deben ser replanteados para facilitar la transformación digital:

Figura 2.

Procesos fundamentales en la transformación digital



Fuente: Elaboración propia en base a Hidalgo, 2011.

En este sentido, la transformación digital es el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse al mundo digital, combinando la tecnología digital con

sus conocimientos y algunos procesos tradicionales, para lograr diferenciarse y ser más eficiente, competitivo y rentable (Cabezas, 2015).

La transformación digital debe estar acompañada de la nueva tecnología digital y los individuos transformados por la tecnología, por lo que, supone que las empresas deberán adaptarse a la economía digital para poder continuar en el nuevo escenario que desencadena el cambio tecnológico, siendo fundamental que se expanda la cultura digital dentro de las empresas para poder realizar esta transformación.

2.1.4.1. Factores claves de la transformación digital

En la implementación de la transformación digital como proceso de innovación, existen factores claves externos e internos que definirán el éxito de las organizaciones en esta materia.

Entre los factores externos de la transformación digital se tiene a las siguientes:

- El acceso a financiamiento e incentivos fiscales
- La cooperación e intercambio de conocimiento entre los sectores empresarial y académico, donde el gobierno juega un rol de facilitador.

En tanto entre los factores internos destacan los organizacionales, de tecnología, de negocio y humanos, que se resumen en:

- Crear estrategias de implementación que permitan gestionar nuevos procesos y recursos tecnológicos de manera sistémica;
- Liderar la transformación digital desde el capital humano, potenciando la creación de conocimiento y las redes de cooperación y aprendizaje; y
- desarrollar modelos de negocio enfocando la transformación en la satisfacción del cliente, manteniéndolo presente en todo subproceso de innovación (Hidalgo, 2011).

La transformación digital incorpora estas tecnologías en los procesos de la empresa para adoptar modelos innovadores de operación y negocio, abordado la gestión del cambio de manera integral, potenciando una cultura de innovación, gestionando los talentos del recurso humano y creando estrategias digitales transversales, enfocada a realizar cambios en la organización, específicamente en los procesos, personas,

clientes y organización, adoptando las tecnologías mencionadas anteriormente y otras tecnologías enfocadas a lo digital que puedan tener un impacto positivo dentro de la organización.

Según la consultora española Wegetit, la digitalización requiere la transformación de los siguientes aspectos según estrategia de negocio con enfoque en la experiencia del cliente, y que refuerza lo referido por Hidalgo (2011) sobre la importancia de los factores claves de la gestión de la innovación:

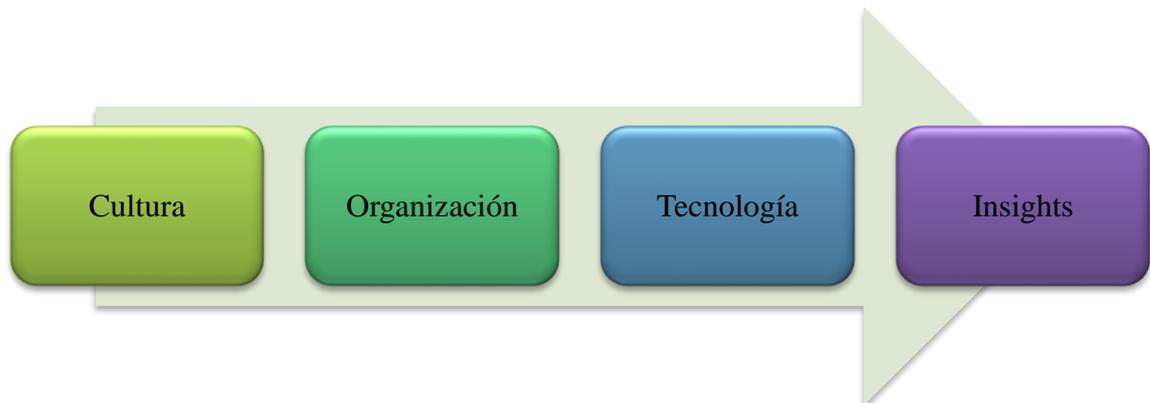
- Modelos de Negocio: Replantear los modelos de negocio y mercado actuales, considerar nuevas o mejores formas de satisfacer necesidades de clientes, usando las tecnologías digitales.
- Procesos (de negocio): Es necesario implementar mejoras o nuevos procesos tanto en el modelo de negocio como en los procesos internos de la organización, de fabricación de producto u operativo.
- Vínculos estratégicos (del negocio): Es necesario crear nuevos vínculos con los actores del mercado, transformando el ecosistema existente. Saber que piensan, los desarrollos, servicios y características de los proveedores, clientes y competidores produce una ventaja competitiva.
- Activos empresariales: Manteniendo los activos tradicionales de la empresa, se destaca la importancia de enfocarse en el uso de conocimiento como activo intangible.
- Cultura organizacional: Mediante la experiencia en temas de liderazgo, madures digital, etc., el enfoque que debe tener la empresa es hacia el cliente en todos sus ámbitos (Hidalgo, 2011).

2.1.4.2. Los pilares de la transformación digital

Los autores Chiu y Reyes mencionan que para iniciar un proceso de transformación digital en una organización, se debe tener en cuenta cuatro pilares claves: cultura, organización, tecnología e insights (Chiu & Reyes, 2018, p. 20).

Figura 3.

Pilares de la transformación digital



Fuente: Elaboración propia en base a los autores Chiu y Reyes, 2018.

De esta manera, a continuación se da a conocer cada uno de los pilares referidos en el esquema:

a) Cultura – Enfoque de innovación y mindset digital de los colaboradores

Se refiere a las percepciones, pensamientos y actitudes de los colaboradores de una organización; los cuales, deben interiorizar y convertir en parte de su día a día la innovación, los espacios colaborativos, el aceptar riesgos, el adaptarse al cambio y el aprendizaje continuo. Algunas estrategias generales son las siguientes:

- Capacitar y fomentar las capacidades digitales en los mandos altos y medios
- Cambiar el mindset de los colaboradores a agile y design thinking.
- Evaluar el desempeño y reconocer el mérito de los colaboradores en temas relacionados a la innovación, el aprendizaje continuo y el constante descubrimiento.

b) Organización - Procesos y estructura que soporta el liderazgo, la gobernanza y la ejecución de la transformación

Su objetivo principal es colaborar con la gobernanza de los líderes de equipo y de cambio con la finalidad de ejecutar los cambios estructurales y procesos de la

transformación digital de manera eficiente y efectiva. Para ello, los líderes deben plantear la creación de áreas, reevaluar las capacidades y competencias requeridas en cada puesto, conocer todos los flujos de procesos y redefinir los espacios físicos disponibles. Algunas estrategias generales para la adopción del eje tratado son las siguientes:

- Cambiar a una estructura organizacional centrada en el cliente y agile
- Crear un área o comité de innovación
- Redefinir roles, funciones y KPI de los líderes de la organización
- Redefinir los espacios físicos de acuerdo a modelos de trabajo más flexibles

c) Tecnología - Uso y adopción de la tecnología digital emergente

Toda organización que desea empezar un proceso de transformación digital debe conocer y apostar por nuevas tecnologías como plataformas, herramientas y equipos. Con la finalidad de mejorar la conectividad, la producción, la gestión de procesos y de información, el trabajo colaborativo, y el valor para el cliente. Algunas estrategias generales para la adopción del eje tratado son las siguientes:

- Recurrir a un enfoque data lake para generar escalabilidad y análisis a través de big data
- Implementar herramientas de visualización que integren información de finanzas, marketing y ERP
- Incorporar herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo colaborativo y flexible

d) Insight - Decisiones estratégicas basadas en el conocimiento del consumidor y la organización

Para mantener el ritmo de la transformación es importante que los líderes y colaboradores conozcan cómo cambian las necesidades y características del consumidor, el mercado y la organización con el fin de tomar decisiones correctas. Algunas estrategias generales para la adopción del eje tratado son las siguientes:

- Implementar un enfoque data driven en la organización
- Incorporar modelos de análisis de datos en todas las áreas con herramientas de visualización de resultados y storytelling
- Adoptar el uso del customer journey mapping para la priorización de acciones estratégicas
- Recurrir a un enfoque omnicanal donde exista una integración coherente entre las estrategias offline y online.

2.1.4.3. Los dominios estratégicos para una transformación digital

Las tecnologías digitales obligan a las organizaciones a pensar diferentes maneras de otorgar un producto o servicio con valor para el cliente. Por ello, las estrategias y reglas incuestionables de las organizaciones están siendo redefinidas con el objetivo de seguir compitiendo en el mercado (Rogers, 2016).

Con la finalidad de definir correctamente las estrategias que guíen a la organización durante la transformación digital, se presentan cinco dominios que Rogers (2016, p. 5) plantea como base: consumidores, competencia, data, innovación y propuesta de valor, mismos que son detallados a continuación.

a) Consumidores

Las estrategias tradicionales se enfocan a atender y persuadir a la mayor cantidad de clientes o consumidores. Sin embargo, la transformación digital no toma en cuenta los mercados masivos sino que prioriza conocer y entender los customer networks (redes de clientes) para generar valor.

Por el hecho, de que el uso de herramientas digitales por parte de los consumidores ha cambiado la forma como descubren, evalúan, compran, usan, comparten, interactúan y permanecen conectados con los negocios. Además, los clientes están permanentemente conectados interactuando entre sí y las organizaciones; lo cual influye en la reputación de las marcas, donde los clientes y consumidores son la mejor fuente de retroalimentación para innovar el producto o servicio y seguir siendo competitivo en el mercado.

b) Competencia

En la actualidad y gracias a la era digital, una organización se puede enfrentar a un competidor de otro sector con el cual no se tiene ninguna similitud. Además, un socio comercial, con el que se comparte cierta información o data, puede convertirse en un competidor si empieza a negociar con nuestros clientes de manera directa.

Asimismo, los competidores actuales pueden convertirse en socios o aliados en caso aparezcan retos mutuos relacionados al sector o la entrada de negocios interdependientes. Dada esta flexibilidad entre competidores y empresas que se requiere, en los últimos años, se han desarrollado plataformas de negocio que facilitan la interacción entre empresas en el momento en que se necesite.

c) Data

Tradicionalmente, la data o información es creada a través de mediciones planificadas a los procesos propios de cada área de la organización. Esta información es evaluada para realizar proyecciones y tomar decisiones.

En la actualidad en todo contexto, se cuenta con el acceso a cantidades de datos impensables que no son generados en mediciones planificadas sino que se generan en cada interacción entre colaboradores, clientes, proveedores, competidores, equipos, entre otros. Debido a la gran cantidad de datos con los que se cuentan, se han desarrollado nuevas herramientas de análisis que siguen un modelo llamado Big Data.

El modelo mencionado permite realizar predicciones, descubrir patrones de comportamiento e identificar nuevas fuentes de valor.

d) Innovación

Según Rogers (2016), en la elaboración de estrategias de manera tradicional, la innovación se centra netamente en el producto terminado a través de la evaluación del proceso de diseño, prueba e implementación. Este enfoque genera costos altos ya que si se fracasa en la prueba o en la implementación se pierden todos los recursos utilizados a lo largo del proceso de diseño. La transformación digital propone a través de tecnologías digitales la utilización de prototipos que otorguen un mínimo viable y

que permitan probar de manera rápida y fácil; lo cual permite obtener retroalimentación del cliente o usuario y un aprendizaje continuo.

e) Propuesta de valor

Las organizaciones tradicionales cuentan con una propuesta de valor constante en el tiempo. Esto no quiere decir que los productos o procesos no sufran alguna modificación o actualización sino que el alcance del valor ofrecido no sufre modificaciones, no se satisfacen otras necesidades que no hayan sido definidas en la propuesta de valor. Una organización que adopta la transformación digital debe estar dispuesta a variar su propuesta de valor según la evolución del mercado. Para ello, un gran aliado son las tecnologías emergentes; a las cuales se debe apostar para mejorar la propuesta de valor de la empresa. Muchas veces, esperar a que se vuelva una obligación el tener que adoptar una nueva tecnología se convierte en una desventaja frente a los demás competidores (Rogers, 2016).

La transformación digital es la integración de tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus clientes. También supone un cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen constantemente el statu quo, experimenten y se sientan cómodas con el fracaso. (Institute of Business & Technology, 2019)

2.1.4.1. Capacidad digital

La capacidad digital es la variable que permite conocer el estado de aceptación hacia la transformación digital. Puede medirse a través de algunos indicadores, a continuación se los presenta:

- **Conectividad:** mide la facilidad de acceso a la tecnología.
- **Contenido:** mide la cantidad de comunidades locales e internacionales que participan en foros de debates sobre temas de desarrollo.
- **Comercio:** debe existir un marco legal local.
- **Capacidad para innovar:** considera la educación técnica para el uso y creación de TIC.
- **Cultura digital:** considera la adopción social de la tecnología como algo valioso.

- Cooperación: habilidad que requiere la articulación de los entes locales para producir tecnología.
- Capital: inversión en infraestructura y proyectos. (Estay, 2017)

2.1.5. PYMES

Se identifica a las pymes como las pequeñas y medianas empresas. “En su concepción más amplia PyMe es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado” (Cardozo, Velásquez, & Rodríguez, 2012, p. 23).

Los tres criterios fundamentales que determinan el tipo de empresa, y por consiguiente si es una pyme o no son la plantilla que la forma, el volumen de negocios de la misma y su balance. Se obtendrá la calificación de pyme en el caso en que la empresa no supere los umbrales que se determinen en esos tres conceptos, siempre teniendo en cuenta que no es obligatorios cumplir los dos últimos criterios y las empresas pueden optar por cumplir bien el límite del volumen de negocios o el del balance y por superar uno de los dos no se pierde esa condición (Bolivia Emprende, 2020).

Las pymes representan el 79% de la base de la economía boliviana y generan alrededor del 40% de los empleos nacionales, según datos de la Confederación de la Micro y Pequeña Empresa. Con la crisis sanitaria, las pequeñas y medianas empresas se enfrentaron a un gran desafío: reinventarse para salir adelante (Journal Bolivia, 2020).

2.1.5.1. Ventajas de las PYMES

Entre las ventajas de las pymes destacan:

- Es más sencillo que puedan cambiar el nicho o modelo de negocio. Es decir, existe mayor flexibilidad.
- La relación entre el empresario y sus clientes es cercana. Esto, ya que usualmente el trato es directo entre ambos. Lo podemos observar, por ejemplo, en el caso de una persona que tiene una tienda de abastos, y es ella misma quien atiende al público que llega a su establecimiento.

- Lo anterior genera un vínculo entre el negocio y los clientes que se traduce muchas veces en fidelidad. Es decir, el comprador va a establecimiento no por el menor coste, sino por la amabilidad o la simpatía del dueño de la tienda, por ejemplo.
- Son empresas que pueden encontrar nichos de mercado no atendidos (Westreicher, 2015).

2.1.5.2. Desventajas de las PYMES

Sin embargo, las pymes también tienen debilidades:

- Al no tener un gran volumen de transacciones no alcanzan **economías de escala**. Es decir, sus operaciones podrían tener un menor coste unitario si el número de ventas fuera mayor.
- Es más complicado para una pyme conseguir financiamiento, en comparación a una gran empresa. Esto, en vista que sus ingresos y su respaldo financiero son menores.
- Continuando con el punto anterior, en caso la pyme acceda a un crédito, probablemente sea a un tipo de interés alto, en comparación al que debe pagar -en promedio- una gran corporación.
- Por lo mismo que es difícil que acceda a financiamiento y grandes capitales, probablemente la pequeña empresa no pueda (o vea dificultades para) invertir en campañas publicitarias masivas o en desplegar una extensa red de ventas (Westreicher, 2015).

2.1.5.3. Características de las PYMES en Bolivia

Las características de las PYMES al igual que la categorización de las mismas, varían según cada país, por lo tanto se mencionará las características de las PYMES en Bolivia, siendo las siguientes:

- Son manejadas por sus propietarios y entorno familiar.
- Tiene como máximo de 11 a 50 empleados.
- Son unidades económicas familiares.
- Combinan los recursos humanos entre familiares y personas ajenas.

- El valor de sus ventas anuales llega hasta \$us. 1,200,000.
- El valor de sus activos no supera los \$us. 100,000.
- Pueden lograr niveles de ahorro.
- Las finanzas del negocio están registradas contablemente.
- Tienen acceso al sistema bancario y a los servicios no financieros.
- Su capacidad técnica y de gestión es limitada.
- Tienen cierto conocimiento de herramientas de gestión.
- Generalmente estas unidades económicas son atomizadas.
- Existe división de funciones en su organización.
- Cuentan con infraestructura productiva relativamente aceptable y está diferenciada de su hábitat familiar.
- Adaptación rápida a la coyuntura económica (Dorado & Rubin, 2007).

2.1.6. Cuero, pieles y calzado

La confección de prendas de vestir utilizó las pieles y cuero fabricados a partir de pellejos curtidos de animales. La industria de la piel y el cuero continua siendo importante, porque la misma permite la fabricación de gran variedad de prendas exteriores y adornos para otro tipo de prendas, además para la elaboración de productos como la tapicería para automóviles y muebles, y artículos como reloj, bolsos y artículos de viaje.

En cuanto a la producción, las principales fuentes de cuero son el ganado vacuno, los cerdos, los corderos y las ovejas. Los principales productores de cueros y pieles de origen bovino son Alemania, Argentina, Australia, China, Francia, Estados Unidos e India. Los principales fabricantes de pieles de origen ovino son: Australia, China, la Federación Rusa, India, Nueva Zelanda, el Reino Unido, la República Islámica de Irán y Turquía. Y los principales productores de pieles de cerdo son China, Europa y la antigua URSS.

En cuanto al proceso, la producción de piel se divide en tres fases preparación del cuero para el curtido, proceso de curtido y proceso de acabado. Todos esos procesos pueden ser llevados a cabo en una misma instalación.

El término calzado considera botas, zapatos, sandalias, zapatillas, zuecos, etc; estos son fabricados por cuero, goma, materiales sintéticos y plásticos, lona, cuerda y madera. Los zapatos, botas y sandalias hechas de cuero se realizaron a mano durante varios años, en la actualidad los zapatos finos aún se realizan entera o parcialmente a mano. Algunos trabajos se realizan a domicilio, y existe el problema de la contratación de mano de obra infantil. (McCann, 1995)

2.1.8. El mercado del calzado en Bolivia

La producción nacional se ha estancado en los últimos años, principalmente en el ámbito artesanal. Las dificultades para obtener economías de escala y la gran competencia del calzado de origen asiático son algunas de las principales causas del descenso de la producción en Bolivia. No obstante, existen algunas empresas que han logrado desarrollar su producción a nivel industrial, destacando el caso de Manaco (Grupo Bata), que actualmente tiene una cuota de mercado aproximada del 30%. Respecto a los materiales utilizados, la principal fortaleza de Bolivia es el cuero, cuya calidad y exóticas especialidades ha captado la atención de grandes fabricantes en todo el mundo (Cárdenas , 2013).

La demanda de este tipo de productos se ha disparado considerablemente debida principalmente al aumento de la clase media-alta y la adopción de tendencias occidentales relativas al sector de la moda. China ha sido tradicionalmente el principal origen de las importaciones bolivianas, pero su liderazgo ha sido reemplazado recientemente por el calzado brasileño. Ello evidencia una mayor preocupación del consumidor por la calidad del producto final.

Respecto al tipo de calzado más demandado, la categoría “Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico” ocupa casi la mitad del volumen total importado. Por otro lado, el contrabando sigue siendo una de las principales preocupaciones para las empresas del sector. El precio final del producto sufre un incremento considerable, principalmente debido al impacto de los costes del transporte multimodal. Asimismo, los impuestos y los aranceles, situados entre el 5% y el 20% del valor de la mercancía, inciden fuertemente sobre dicho importe. Respecto al rango de precios establecidos por las empresas que compiten en Bolivia, existen grandes diferencias en función

del público objetivo. En el caso de las marcas internacionales, suelen llevar a cabo estrategia de precios elevados en comparación con la oferta local. Los consumidores bolivianos no tienen una percepción clara sobre el calzado español, ya que apenas existe presencia de nuestras marcas en el país. Por otro lado, los profesionales del sector conocen la calidad de dichos productos y aseguran que podrían ser competitivos en el mercado local, siempre y cuando se llevase a cabo una estrategia adecuada de posicionamiento (Cárdenas , 2013, p. 3).

La estrategia de distribución elegida también se encuentra estrechamente ligada con el segmento de mercado al que se dirige la oferta. Mientras el mercado informal se centra cada vez más en el calzado de baja calidad, las marcas más prestigiosas suelen optar por distribuidores exclusivos que venden directamente o comercializan sus productos a tiendas multimarca. Respecto a las condiciones de acceso al mercado, las principales barreras impuestas son de carácter arancelario. Por lo demás, no existen grandes obstáculos comerciales para la importación y comercialización del calzado en Bolivia, aunque es recomendable tener en cuenta algunos aspectos relacionados con el transporte, tipo de cambio e inversión, entre otros. Por lo tanto, se puede concluir que, aunque Bolivia es aún un mercado inexplorado para el calzado, la evolución del sector en los últimos años demuestra que existen grandes oportunidades para comenzar a competir en el mercado local (Cárdenas , 2013).

2.2.Contexto Referencial

El presente estudio está dirigido a PYMES artesanales dedicadas al rubro del cuero en la ciudad de La Paz, caso Asociación de Productores de calzados APROCALPAZ.

2.2.1. Estudios previos del objeto de estudio

Habiendo tenido lugar la pandemia del COVID 19 su alcance más alto en la presente gestión a nivel mundial, con todos los daños colaterales que implicó a las PYMES, no se registran a la fecha estudios previos relacionados específicos. No obstante se tiene estudios realizados relacionados con la temática pero de años anteriores.

Vargas (2006) realizó la tesis titulada “Las empresas comercializadoras como factor de desarrollo para la pequeña y mediana industria del departamento de La Paz”, el cual

tenía como objetivo el análisis de la importancia de implementar las empresas comercializadoras como medio para dinamizar las actividades exportadoras de las Pymes y su efecto en el incremento del PIB manufacturero del Departamento de La Paz; y llegó a la conclusión de que las exportaciones Pymes son las mediante las empresas comercializadoras son más dinámicas.

Torrez (2005) realizó la tesis titulada “Financiamiento de Pymes de cuero manufacturado a través de fondos de capital de riesgo como alternativa a otros financiamientos”, tenía como objetivo el financiamiento mediante FCR como alternativa de financiamiento a la Banca Comercial, Fondos Financieros Privados para Pymes de cuero manufacturado en términos de rentabilidad, riesgo y externalidades; llegó a la conclusión de que un FCR tiene un rol activo en la empresa y se mejora el manejo contable, administrativo y financiero.

2.2.2. Diagnóstico de la investigación

La “Asociación de Productores de calzados APROCALPAZ” de la ciudad de La Paz se ha visto afectado económicamente por la pandemia del COVID 19, por lo que requiere una transformación digital que le permita reactivar sus actividades y movimiento económico.

2.2.3. Estructura del Sector

En Bolivia las Pymes juegan un rol importante en la generación de empleo y de ingresos para un gran sector de la población, lo cual además permite el progreso técnico y crecimiento económico. (Cilea, 2006)

En efecto, en Bolivia se reconoce la importancia de las micro y pequeñas empresas en la economía nacional por el elevado número de firmas y por su contribución a la generación de empleo, en consecuencia por su aporte al PIB, la mejora de la distribución de ingreso y al ahorro familiar. (Collao, 2011)

En el año 2014, 3414 emprendimientos de Bolivia que se dedican a la producción de cuero fueron beneficiadas por el funcionamiento del Centro de Innovación Productiva del cuero, porque llegaron equipos a La Paz desde Italia, y tendrá funcionamiento en la ciudad de Cochabamba. (La Razón, 2014)

2.2.3.1. Estructura del Sector de las pymes

Se determina el tamaño de empresa siguiendo la siguiente ecuación:

Figura 4.

Tamaño de empresa

$$\text{Indice} = \sqrt[3]{\frac{\text{Ingreso ventas anuales}}{35.000.000} * \frac{\text{Patrimonio}}{21.000.000} * \frac{\text{Personal ocupado}}{100}}$$

Microempresa Tipo I: $\text{Indice} = \sqrt[3]{\frac{80.000}{35.000.000} * \frac{74.189}{21.000.000} * \frac{1}{100}} = 0.004$	Microempresa Tipo II: $\text{Indice} = \sqrt[3]{\frac{400.000}{35.000.000} * \frac{319.000}{21.000.000} * \frac{5}{100}} = 0.021$
Microempresa Tipo III: $\text{Indice} = \sqrt[3]{\frac{700.000}{35.000.000} * \frac{420.000}{21.000.000} * \frac{10}{100}} = 0.035$	Pequeña empresa Tipo IV: $\text{Indice} = \sqrt[3]{\frac{2.450.000}{35.000.000} * \frac{1.400.000}{21.000.000} * \frac{30}{100}} = 0.11$
Mediana Empresa: $\text{Indice} = \sqrt[3]{\frac{35.000.000}{35.000.000} * \frac{21.000.000}{21.000.000} * \frac{100}{100}} = 1$	Gran empresa: Empresas con Índice mayor a 1

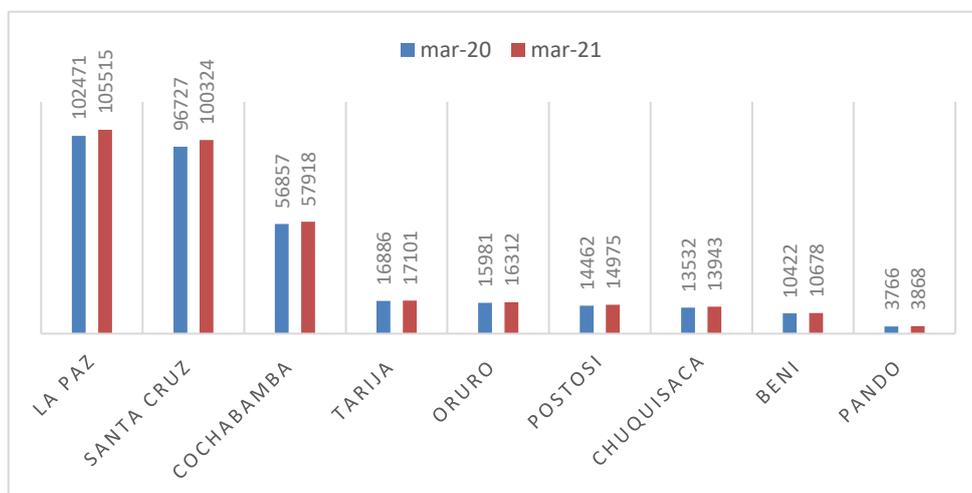
Fuente: Fundempresa.

En la imagen anterior se presenta el tamaño de empresa con sus respectivos componentes: ingreso ventas anuales, patrimonio y personal ocupado.

A continuación se presenta la Base empresarial vigente por departamento

Figura 5.

Base empresarial vigente por departamento (En cantidad de empresas)



Fuente: Fundempresa.

En la gráfica anterior se observa que La Paz es el departamento con el mayor número de base empresarial, seguido de Santa Cruz. En marzo de 2020 La Paz tenía 102471 empresas, y en 2021 105515 empresas.

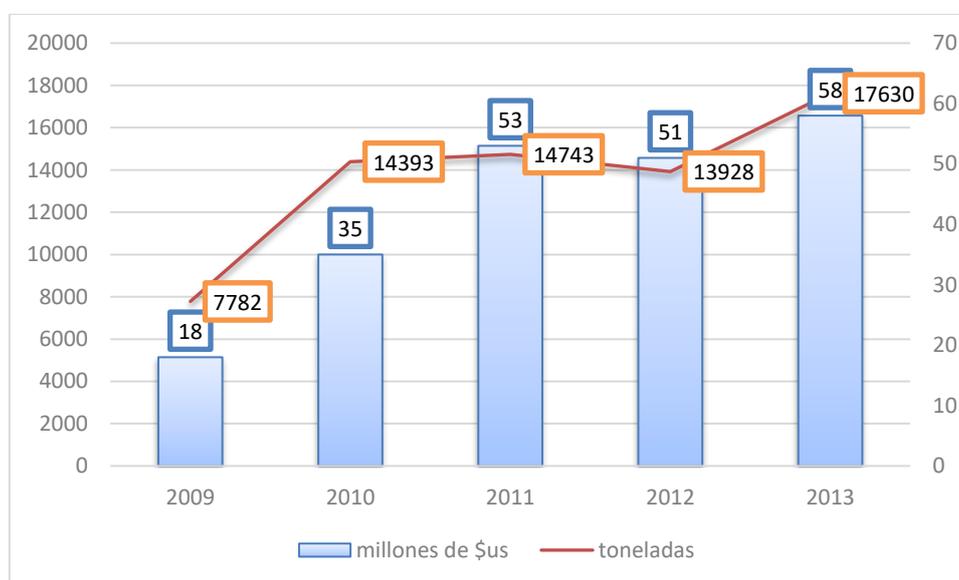
2.2.3.2. Estructura del Sector de cuero y sus manufacturas

En la presente sección se presentara información estadística con referencia al sector de cuero y manufacturas de Bolivia:

A continuación se presenta una gráfica de la exportación de cuero y sus manufacturas:

Figura 6.

Exportación de cuero y sus manufacturas (2009-2013)



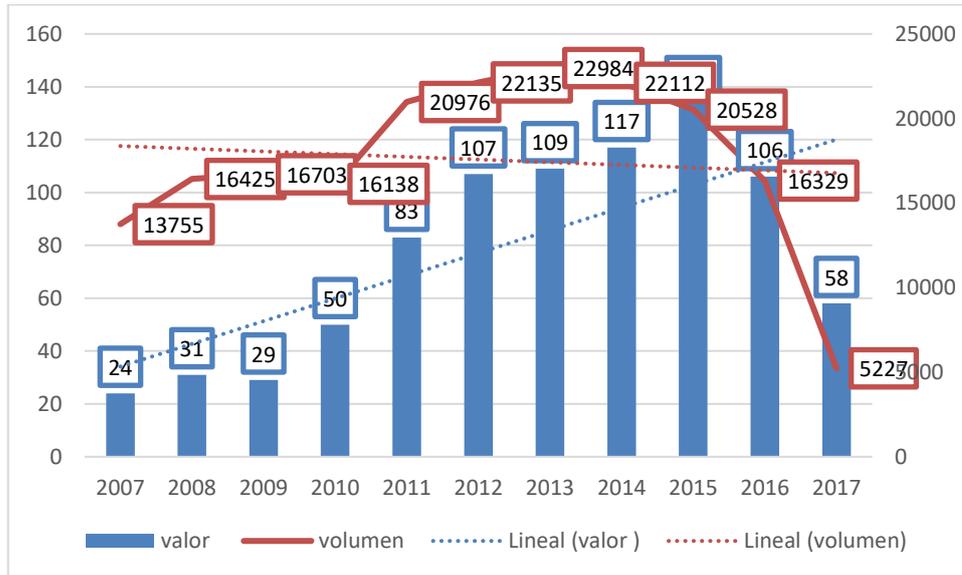
Fuente: La Razón, 2014.

Las exportaciones durante el periodo de 2009 a 2013 tuvieron una tendencia creciente, considerando este indicador en toneladas y en millones de \$us.

A continuación se presenta un gráfico de las importaciones de calzados:

Figura 7.

Importación de Calzados (En millones de dólares y en toneladas)



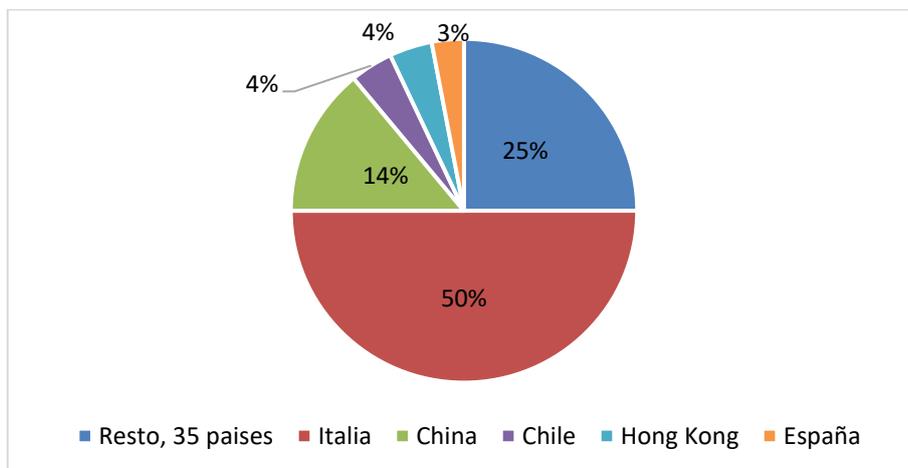
Fuente: IBCE.

En el gráfico anterior se presenta la importación de calzados en la cual se observa que hay una tendencia creciente si se considera el valor, pero si se considera el volumen se tiene una tendencia lineal decreciente.

A continuación se presenta una gráfica de las exportaciones según destino:

Figura 8.

Exportación según país de destino de cuero y sus manufacturas (En porcentaje-2013)



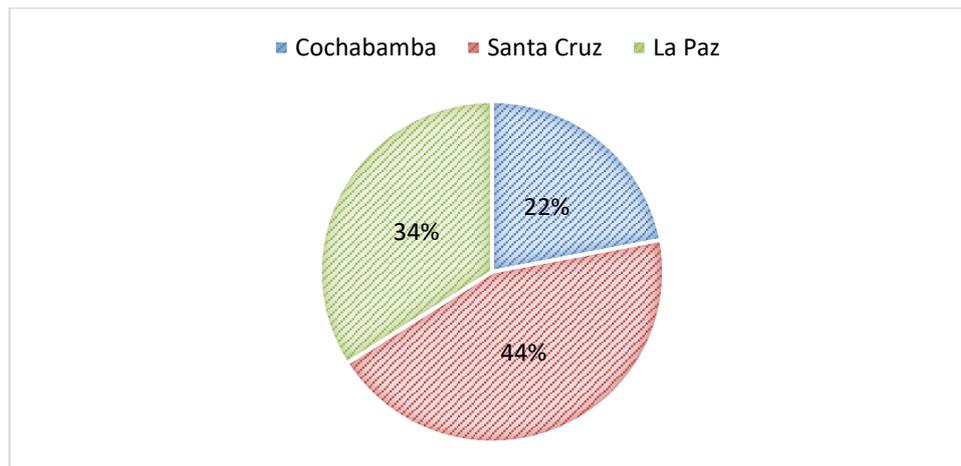
Fuente: La Razón, 2014.

En el gráfico anterior se observa que Italia representa el país de destino con la mitad de las exportaciones de cueros y manufactura.

A continuación se presenta las exportaciones según departamento:

Figura 9.

Exportaciones según departamento de origen de cuero y sus manufacturas (2013)



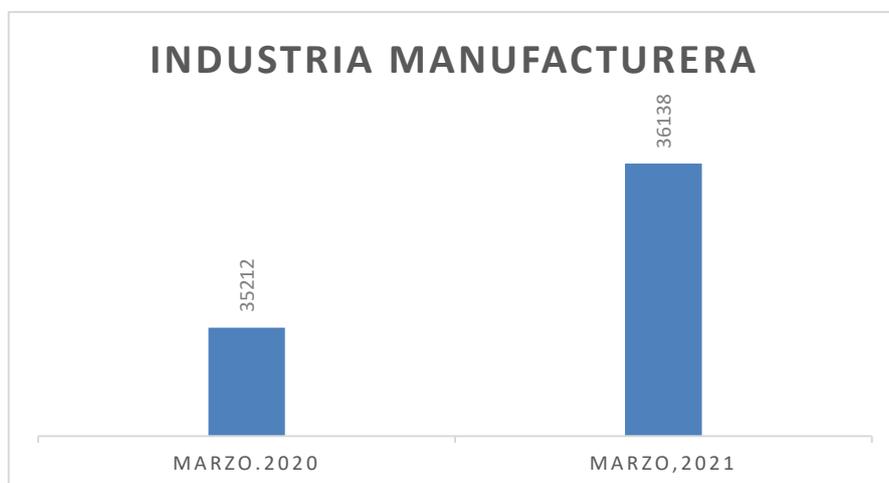
Fuente: La Razón, 2014.

En la gráfica anterior se observa que Santa Cruz es el departamento que más participó en las exportaciones en 2013, seguido de La Paz y Cochabamba.

A continuación se presenta una gráfica de la cantidad de empresas de industria manufacturera:

Figura 10.

Base empresarial vigente (En cantidad de empresas)



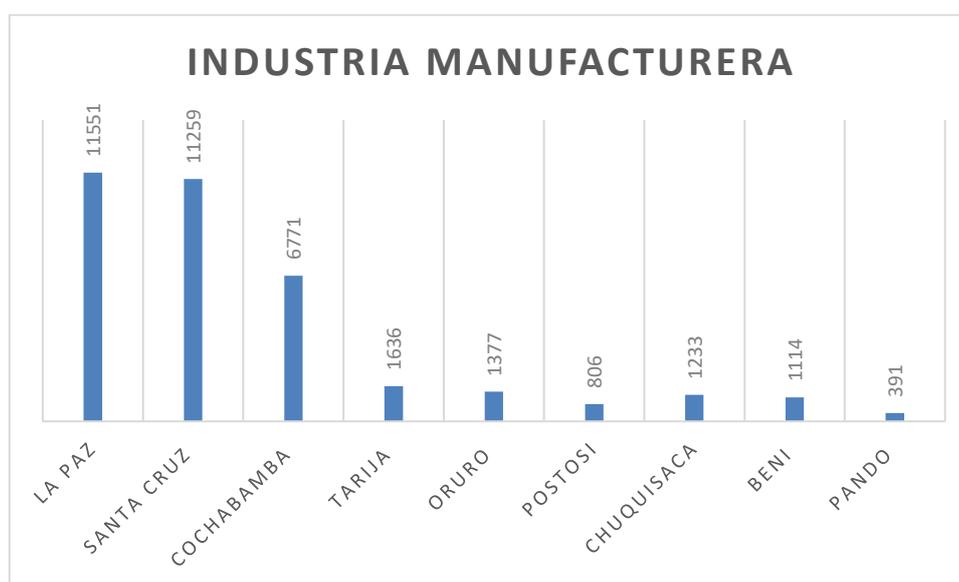
Fuente: Fundempresa, 2021.

En la gráfica anterior se observa que la industria manufacturera creció de marzo de 2020 a marzo de 2021, es así que en 2020 se tenía 35212 y en 2021 se tenía 36138 empresas en la industria manufacturera.

A continuación se presenta la base empresarial vigente por departamento de la industria manufacturera:

Figura 11.

Base empresarial vigente por departamento de la industria manufacturera (En cantidad de empresas)



Fuente: Fundempresa, 2021.

En la gráfica anterior se observa que el departamento que tiene mayor base empresarial es La Paz con 11551 empresas, seguido de Santa Cruz con 11259 empresas, y en tercer lugar esta Cochabamba con 6771 empresas.

2.2.3.3. Características del sector

Las Pymes tienen su dinámica variable en el tiempo, inician y cierran actividades en periodos cortos, aquellas que permanecen cambian de actividad económica o se trasladan de sitio. Son informales, lo cual se traduce en vulnerabilidad, además dificulta su identificación e investigación.

El aumento de la formalización y la productividad se constituye en un reto para promover la inclusión en el crecimiento económico. La informalidad tiene varias

causas, entre ellas esta: la carga normativa, la debilidad de las instituciones públicas y la insuficiente percepción de los beneficios de ser formal.

Otra característica es que Bolivia es un país con una población económicamente activa pequeña, además presentan altas tasas de desempleo, subempleo y condiciones laborales con precarización. También, la pobreza hace que la demanda real y potencial sea por debajo del poder adquisitivo, y los segmentos con alto poder adquisitivo prefieren productos extranjeros.

Además, la informalidad da oportunidades de trabajo flexibles evitando las restricciones del trabajo formal, en este sector se encuentran personas con escasa formación, las mujeres, indígenas, los jóvenes y las personas mayores. (Collao, 2011)

El Instituto Nacional de Estadística categorizo las empresas de acuerdo al número de trabajadores. A continuación se presenta una tabla:

Cuadro 2.

Categorías de empresa según el INE

Categoría de la empresa	Tramo de empleo
Gran empresa	50 y más trabajadores
Mediana empresa	15 a 49 trabajadores
Pequeña empresa	5 a 14 trabajadores
Microempresa	1 a 4 trabajadores

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2011.

La normativa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural reglamenta el registro y acreditación de las unidades productivas, considera cuatro variables: empleos, activos productivos, ventas anuales y exportaciones anuales. A continuación se presenta una tabla:

Cuadro 3.

Categorías de empresa según la normativa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural

Categoría	Empleo	Activos productivos	Ventas anuales	Exportaciones anuales
Microempresa	Menos de 9 trabajadores	Menor o igual a 150000 UFV (US\$34171.5)	Menor o igual a 600000 UFVs (136686 \$us)	Menor o igual a 75000 UFV (US\$ 17085.75)
Pequeña empresa	Entre 10 y 19 trabajadores	Entre 150001 y 1500000 UFV (US\$ 34171.7 y 341715)	Entre 600001 y 3000000 UFV (US\$ 13686.22 y 683430)	Entre 75001 y 750000 UFV (US\$ 17085.97 y 170857.50)
Mediana empresa	Entre 20 y 49 trabajadores	Entre 1500001 y 6000000 UFV (US\$ 34175.22 y 1366860)	Entre 3000001 y 12000000 UFV (US\$ 683430.22 y 2733720)	Entre 750001 y 7500000 UFV (US\$ 170857.72 y 1708575)
Gran empresa	Más de 50 trabajadores	Mayor o igual a 6000001 UFV (US\$ 1366860.22)	Mayor igual a 12000001 UFV (US\$ 2733720.22)	Mayor a 7500001 UFV (US\$ 1708 y 575.22)

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

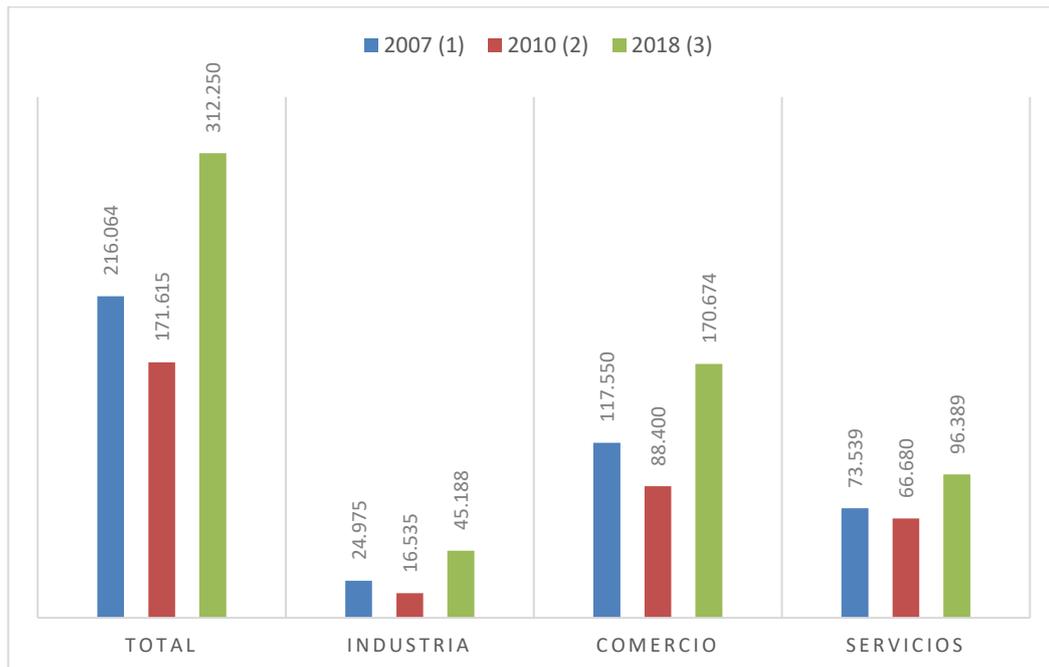
Por otro lado las micro y pequeñas empresas se distinguen por la generación de economía de subsistencia, subempleo, producción precaria, y escaso valor agregado,

también hay otras las cuales son muy productivas, tienen la capacidad de generar desarrollo, generan empleo y valor agregado. (Peña, 2016)

A continuación se presenta un gráfico del número de micro y pequeñas unidades económicas:

Figura 12.

Número de micro y pequeñas unidades económicas, según actividad económica (2007, 2010 y 2018)



Fuente Instituto Nacional de Estadística.

En la anterior gráfica se observa que de 2007 a 2018 las micro y pequeñas unidades económicas aumentaron; y la actividad económica que más participa en este sector es el comercio.

Además, según Dorado (2007), como se cita en (Flores, 2018), las pymes tienen las siguientes características:

- Son manejadas por sus propietarios y entorno familiar.
- Tiene como máximo de 11 a 50 empleados.
- Son unidades económicas familiares
- Combinan los recursos humanos entre familiares y personas ajenas.
- El valor de sus ventas anuales llega hasta \$us 1200000.

- El valor de sus activos no supera los \$us 100000.
- Pueden lograr niveles de ahorro.
- Las finanzas del negocio están registradas contablemente.
- Tienen acceso al sistema bancario y a los servicios no financieros.
- Su capacidad técnica y de gestión es limitada.
- Tienen cierto conocimiento de herramientas de gestión.
- Generalmente estas unidades económicas son atomizadas.
- Existe división de funciones en su organización.
- Cuentan con infraestructura productiva relativamente aceptable y esta diferenciada de su hábitat familiar.
- Adaptación rápida a la coyuntura económica. (pág. 19)

2.2.3.4. Evolución histórica de las Pymes

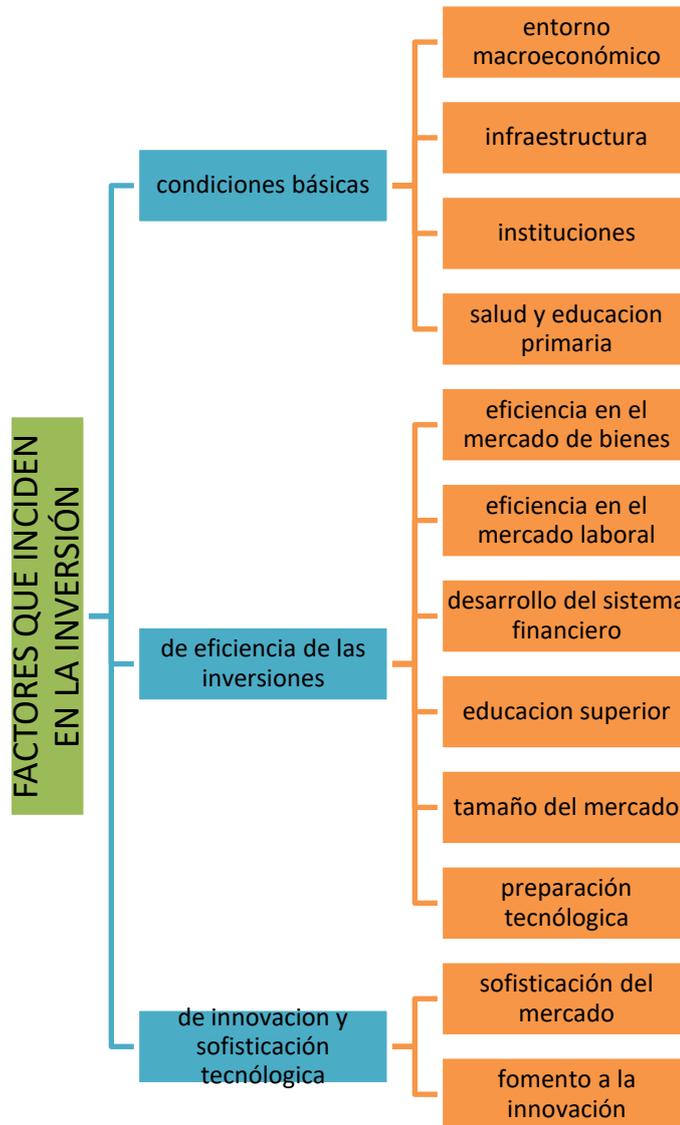
Las pymes en Bolivia tienen su origen como una nueva perspectiva de desarrollo del país, representando una cifra de empleo o de producción, además fortalecen a la población, a los sectores socialmente débiles y grupos económicos vulnerables en actividades con capital bajo. Las pymes surgieron como resultado del desempleo en el país, y como una manifestación del espíritu emprendedor e independencia laboral. (Colque, 2015)

2.2.3.5. Inversión y empleo

A continuación se presentan los factores que inciden en la inversión:

Figura 13.

Factores que inciden en la inversión



Fuente: Confederación de Empresarios Privados de Bolivia.

2.2.4. Características y análisis de las Pymes del departamento de La Paz

2.2.4.1. Importancia de las Pymes

Las Pymes son importantes debido a su contribución de generación de empleo, y a otros aspectos como su aporte al PIB, a la mejora de la distribución del ingreso y al ahorro familiar (Peña, 2016), además a su capacidad de innovación, su capacidad de encadenamiento con pequeños productores y microempresas y se encuentran los

sectores no tradicionales de la economía con mayor potencial de crecimiento. (Colque, 2015)

En el departamento de La Paz se aglutinan en su mayoría las pymes manufactureras textiles. En efecto la ciudad de La Paz y El Alto concentran el 96% d toda la producción manufacturera textil y conforman los principales centros de exportación nacional. (Vargas, 2006)

2.2.4.2. Problemas del entorno

Uno de los problemas es el acceso al financiamiento, las micro y pequeñas empresas se enfrentan con dificultades, lo cual ocasiona que la única fuente de financiamiento sea el capital propio. Las características de estas dificultades se originan en el acceso, y son las siguientes: tasas de interés altas, plazos cortos, garantías excesivas. Debido a esa situación las instituciones microfinancieras, son aquellas que otorgan financiamiento a emprendedores.

En el departamento de La Paz, un factor que frena el desempeño de las actividades económicas de las pymes son las marchas y bloqueos las cuales dificultan el flujo de insumos y producción. (Vargas, 2006)

Otros factores básicos según Vargas para el departamento de La Paz (2006) son:

- El desarrollo vial es insuficiente, la infraestructura caminera presenta problemas los cuales se agravan en la época de lluvias.
- No se cuenta con infraestructura adecuada para la producción.
- Los sistemas de información y relacionamiento empresarial son precarios.
- Los empresarios no cuentan con información acerca del mercado financiero.
- No existen muchos profesionales con especialidad en desarrollo de las pymes. (págs. 76 y 77)

2.2.4.3. Características y análisis de las Pymes del departamento de La Paz

La ciudad de El Alto reúne a miles de microempresarios y principalmente a las industrias textiles y madereras del país. La ciudad de La Paz la mayor parte de las industrias se dedican a los textiles, confección, artesanías, medicamentos, artículos de joyería, manufactura en químicos, minerales no metálicos y en la industria mecánica.

En ese sentido en La Paz se producen varios productos agropecuarios, en el altiplano se dedican a economías de subsistencia. La ganadería considera a los camélidos y ganado ovino y vacuno.

En cuanto a las actividades económicas más importantes de las pymes en La Paz, estas son las siguientes: manufacturas textiles, metalmecánica, servicios y las artesanías (cuero, orfebrería, etc.). Además el desarrollo de las pymes se caracteriza por un mercado grande en comparación al resto del país.

En suma para La Paz hay un alto potencial para las actividades de confecciones de cuero, tela y carpintería, considerando que existen condiciones para la exportación de estos productos mediante las pymes o a través de alianzas estratégicas con grandes empresas. (Vargas, 2006)

2.2.5. Descripción de la cadena productiva de la industria de cuero en las Pymes

La cadena de textiles y confecciones considera la producción o importación de las fibras hasta la comercialización de las prendas de vestir y tiene los siguientes eslabones y productos:

- La producción y desmontado de algodón.
- La hilandería.
- El tejido plano incluyendo el acabado de textiles.
- El tejido de punto.
- Las confecciones de prendas de vestir en tejido plano.
- La comercialización de productos intermedios y de productos terminados.

Los siguientes productos están relacionados con la confección:

- Preparación e hilados de fibras textiles.
- Acabado de productos textiles.
- Fabricación de artículos confeccionados de materias textiles.
- Fabricación de tapices y alfombras.
- Fabricación de otros productos textiles.
- Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo.
- Fabricación de prendas de vestir y artículos de punto y ganchillo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación en su desarrollo se define como un tipo de estudio **descriptivo**, que tienen como objetivo:

Indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción (Hernandez Sampieri & otros, 2014, p. 102).

Este tipo de investigación realizó una descripción del impacto financiero del confinamiento sanitario Covid-19 y la necesidad de transformación digital de las PYMES artesanales dedicadas al rubro del cuero en la ciudad de La Paz. Por tanto, se describió el entorno problemático en base a las variables.

En cuanto al método elegido para la presente propuesta es analítico, que consiste en “un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general (lo compuesto) a lo específico” (lo simple) (Lopera, Ramírez, Zuluzuaga, Ucaris, & Ortiz, 2010, p. 4).

A partir del método analítico se presentaron partes fundamentales del impacto financiero, confinamiento sanitario Covid-19 y la transformación digital en PYMES artesanales dedicadas al rubro del cuero en la ciudad de La Paz.

3.2. Universo o población de estudio

La población es definida como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013)

La población de estudio para esta investigación fue representada por el número de afiliados a la Asociación de Productores de calzados APROCALPAZ de la ciudad de La Paz,

siendo una asociación de 33 micro-empresarios productores de calzados. (APROCALPAZ, 2019).

Asimismo, de acuerdo a la clasificación que se maneja en Bolivia se establece que una microempresa tiene entre 1 y 10 empleados, por lo que se determina un promedio de 231 trabajadores de las 33 microempresas de APROCALPAZ (Regalado, 2018).

En referencia a los clientes y por los datos expuestos de venta de calzados, se señala que un o una comerciante de industria nacional de zapatos por semana llega a vender 50 pares (La Razón, 2019), con lo que se establece un número de pares vendidos por APROCALPAZ por semana en las 33 microempresas que es de 1.650 pares, equivalente al mes a 6.600 pares, siendo este el número de clientes.

3.3.Determinación del tamaño y diseño de la muestra

Muestra es el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta (Hernández & otros, 2013). Existen dos tipos de muestras: probabilísticas y no probabilísticas.

Las muestras probabilísticas son un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Mientras que las muestras no probabilísticas o dirigidas consisten en un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández & otros, 2013).

La muestra probabilística, cuyo subgrupo será delimitado a partir de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Z = 1.96 (Valor de la abscisa de la curva normal para un nivel de confianza de 95%)

P = 95% (probabilidad de ocurrencia de los casos)

q = 0,5% (probabilidad de no ocurrencia de los casos)

N = Tamaño de la Población (acorde a cada población)

e = 0.05 (Error de estimación de la proporción de la muestra respecto de la población)

n = Tamaño de Muestra

<p>Determinación del tamaño de la muestra de trabajadores</p> $n = \frac{1.96^2 * 0.95 * 0.5 * 231}{0.05^2 * (231 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.5}$ <p>n = 141 trabajadores</p>	<p>Determinación del tamaño de la muestra de clientes</p> $n = \frac{1.96^2 * 0.95 * 0.5 * 6.600}{0.05^2 * (6.600 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.5}$ <p>n = 364 clientes</p>
---	---

En referencia a la muestra de las microempresas de APROCALPAZ, se precisó una muestra no probabilística, donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación y del proceso de la toma de decisiones (Hernández Sampieri & otros, 2006, p. 207).

Por tanto, el muestreo no probabilístico, “requiere no tanto una representatividad de elementos de una población sino un cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernandez Sampieri & otros, 2006, p. 227).

En este caso para la investigación se realiza la encuesta al total de los 33 asociados.

3.4. Selección de métodos y técnicas

Para definir los instrumentos de investigación se utilizaron, primero se plasma un concepto referido a los instrumentos de investigación:

Son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata. Las técnicas son también una invención del hombre y como tal existen tantas técnicas como problemas susceptibles de ser investigados (Villafuerte, 2010).

No obstante, no se analizaron los estados financieros de las unidades económicas debido a la ausencia de los mismos en la mayoría de ellas.

3.4.1. Encuesta

Uno de las técnicas de investigación empleada en la presente investigación fue la encuesta:

La encuesta es un instrumento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, por ejemplo, permite explorar la opinión pública y los valores vigentes en una sociedad, temas de significancia científica y de importancia en sociedades democráticas, permitiendo transformar estos datos en resultados gráficos o tablas estadísticas (Grasso, 2006).

La encuesta es un instrumento destinado a obtener respuestas sobre el tema de investigación. En esta los encuestados (trabajadores y clientes) completaron por sí mismos el instrumento que se compuso de preguntas claras y concretas destinadas a identificar la problemática.

3.5. Instrumentos de relevamiento de información

Para la realización de esta investigación se contó con los siguientes recursos:

- Formulario de encuestas
- Apoyaderos de madera para registrar las observaciones directas
- Computadora
- Memorias USB
- Impresora.
- Papel tamaño carta
- Lapiceros.

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1. Presentación y análisis de los resultados

En el presente capítulo se mide el “Impacto Financiero del Confinamiento Sanitario COVID-19 en las PYMES artesanales dedicadas al rubro del cuero”, caso Asociación de Productores de Calzados APROCALPAZ de la ciudad de La Paz; para tal aspecto, se realizó un diagnóstico de la situación, estableciendo factores del impacto financiero del confinamiento sanitario Covid-19 y la transformación digital.

4.1.1. Diagnóstico de la situación

A continuación, se presenta un diagnóstico de la situación, mediante la evaluación de variables las cuales coadyuvan a comprender el mismo.

4.1.1.1. Presentación de resultados de datos recolectados de Microempresas asociadas a APROCALPAZ

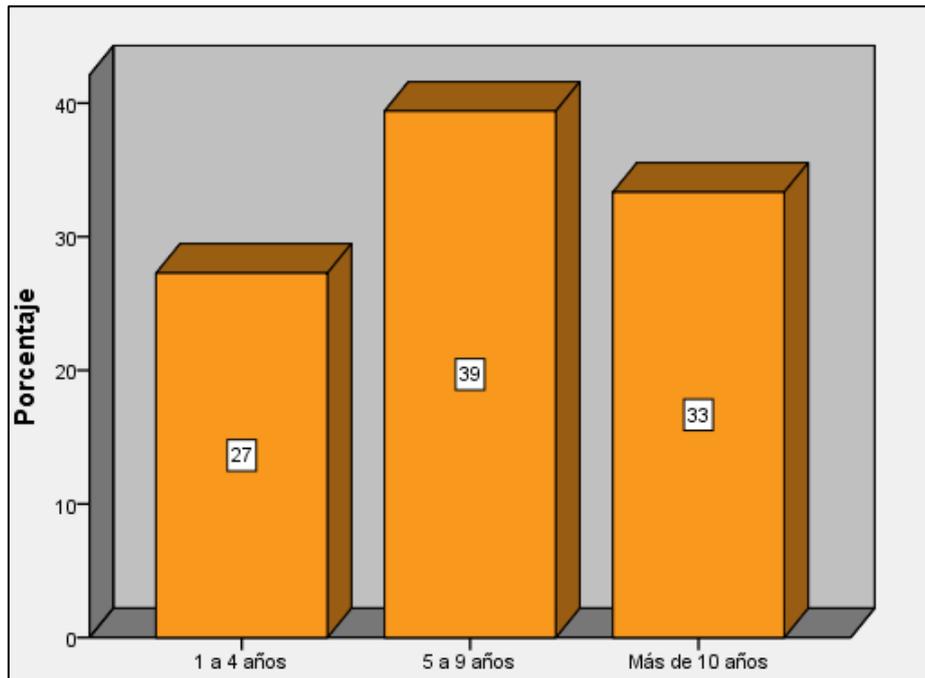
Tabla 1.

Antigüedad Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 a 4 años	9	27,3	27,3	27,3
5 a 9 años	13	39,4	39,4	66,7
Más de 10 años	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 1.

Antigüedad Laboral



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico se observa los resultados el 39% mencionan que la empresa tiene de 5 a 9 años de antigüedad laboral, el 33% indica que tiene más de 10 años y por último el 27% responde de 1 a 4 años de antigüedad laboral.

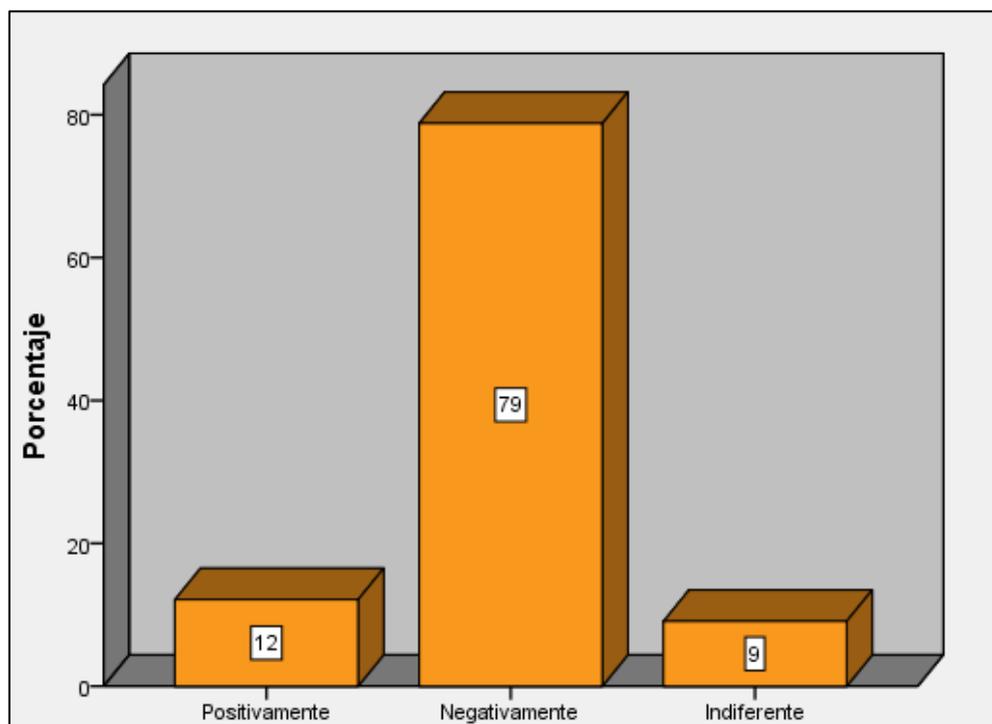
Tabla 2.

¿Cómo influyó el Covid-19 en sus ingresos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Positivamente	4	12,1	12,1
	Negativamente	26	78,8	90,9
	Indiferente	3	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0

Gráfico 2.

¿Cómo influyó el Covid-19 en sus ingresos?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se puede observar los resultados el 79% indica que el COVID influyó negativamente en sus ingresos, el 12% influyó positivamente y por último el 9% restante indica que son indiferentes.

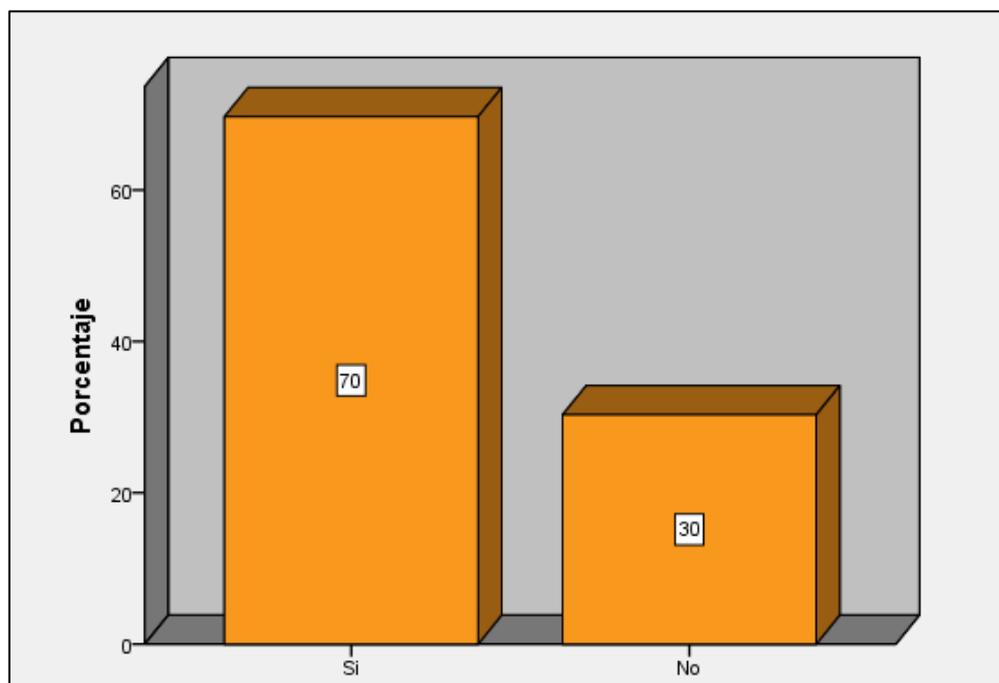
Tabla 3.

¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	23	69,7	69,7	69,7
Válidos No	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 3.

¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se puede observar los siguientes resultados el 70% menciona que si hubo disminución de sus ingresos a partir del COVID-19, y el 30% restante responde que no hubo disminución de sus ingresos.

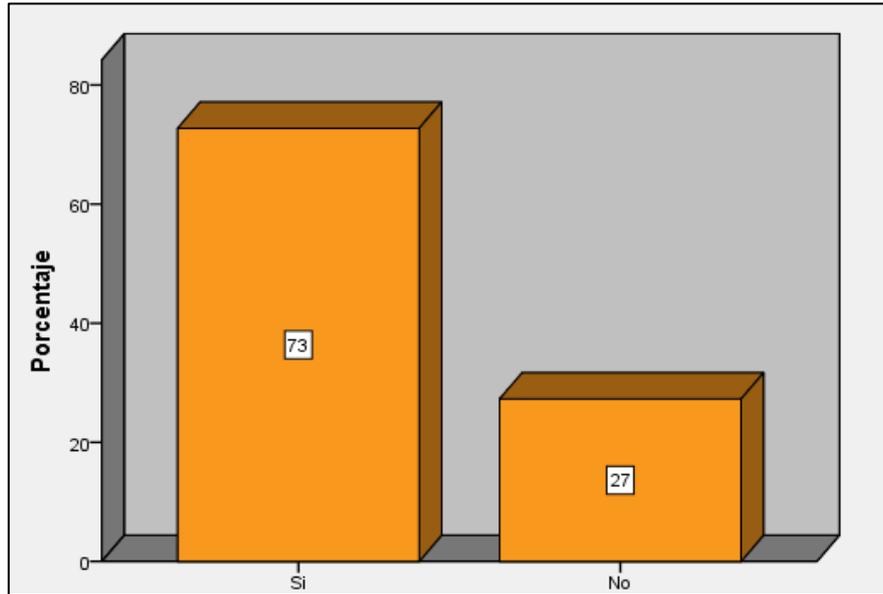
Tabla 4.

¿Hubo paro de la actividad debido al Covid-19?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	24	72,7	72,7	72,7
Válidos No	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 4.

¿Hubo paro de la actividad debido al Covid-19?



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el gráfico el 73% se muestra que si hubo un paro de la actividad debido al COVID-19, el 27% restante indica que no hubo paro de la actividad por el COVID-19.

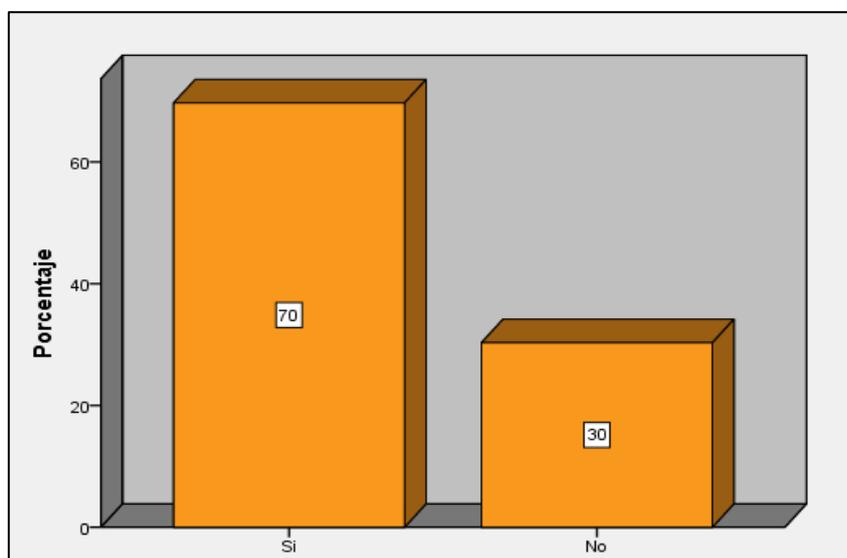
Tabla 5.

¿Hubo ausencia de ingresos en los meses que no se trabajó?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	23	69,7	69,7	69,7
Válidos No	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 5.

¿Hubo ausencia de ingresos en los meses que no se trabajó?



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al gráfico se puede observar los resultados el 70% responde que si hubo ausencia de ingresos en los meses que no se trabajó, el restante 30% indica que no hubo ausencia de ingresos en los meses que no se trabajó.

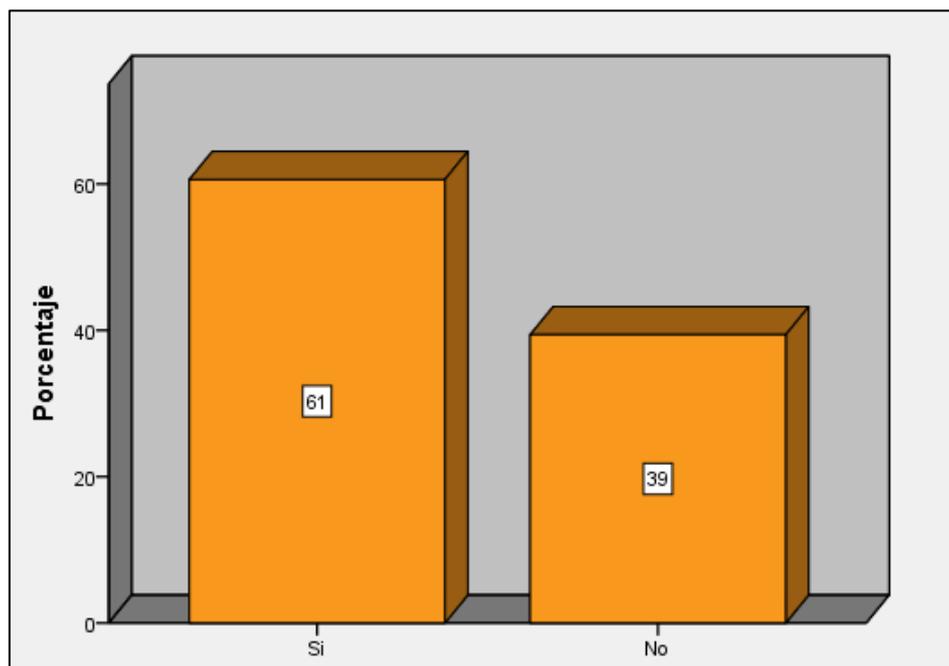
Tabla 6.

¿Los ingresos percibidos satisfacen las necesidades de usted y sus trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	20	60,6	60,6	60,6
No	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 6.

¿Los ingresos percibidos satisfacen las necesidades de usted y sus trabajadores?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se observa en los resultados que el 61% menciona que los ingresos percibidos sí satisfacen las necesidades del jefe y de sus trabajadores, el 39% restante indica que no satisface las necesidades del jefe ni de los trabajadores.

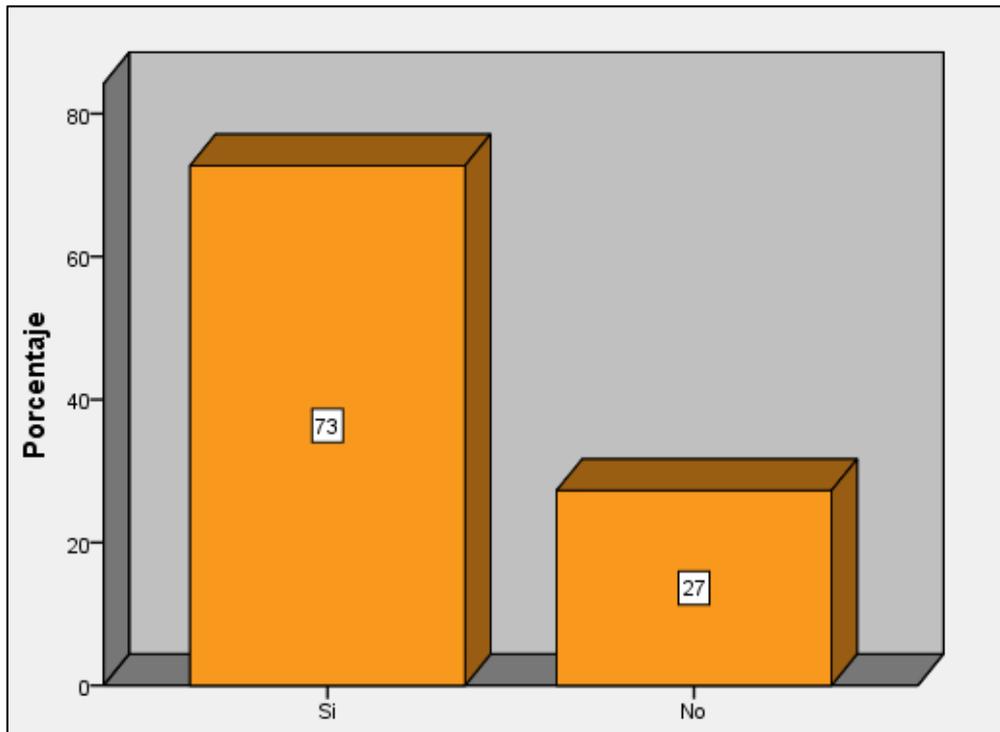
Tabla 7.

¿Conoce herramientas digitales para utilizarlas en el desarrollo de funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	24	72,7	72,7	72,7
Válidos No	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 7.

¿Conoce herramientas digitales para utilizarlas en el desarrollo de funciones?



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra los resultados sobre la pregunta relacionada al conocimiento de las plataformas digitales en el desempeño de funciones, el 73% menciona que sí conocen las herramientas digitales que se utilizan en el desarrollo de sus funciones y el 27% no conoce las herramientas digitales.

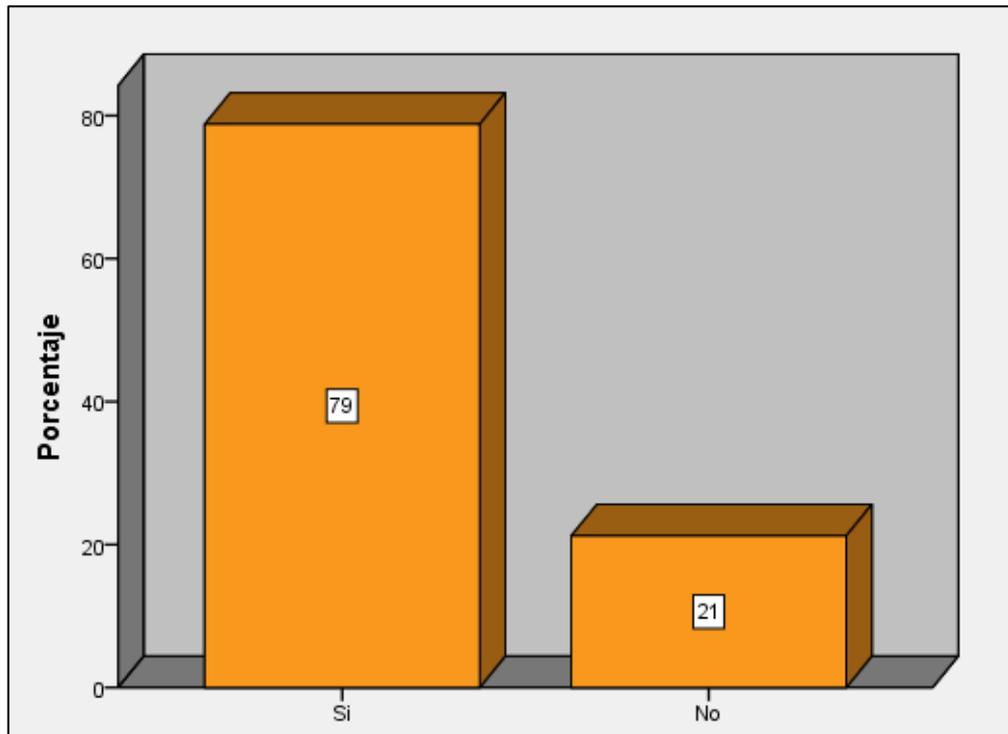
Tabla 8.

¿La empresa donde trabaja cuenta con una página web?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	26	78,8	78,8	78,8
Válidos No	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 8.

¿La empresa donde trabaja cuenta con una página web?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se ve los resultados sobre la existencia de una página web en la empresa, el 79% responde que la empresa donde trabaja sí cuenta con página web y el 21% indica que la empresa donde trabaja no cuenta con una página web.

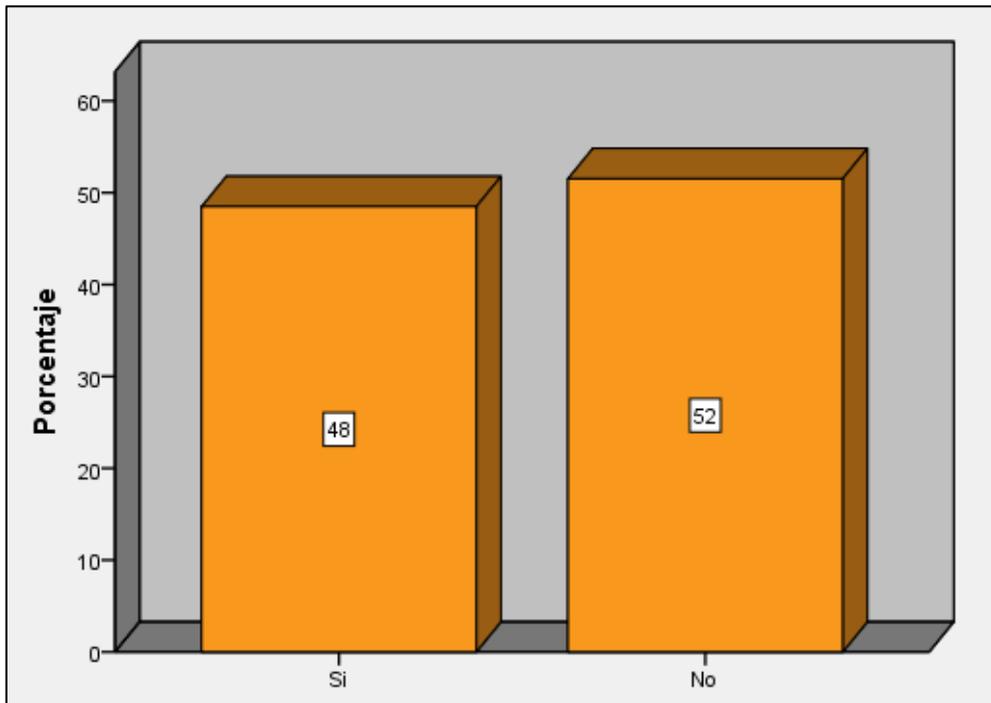
Tabla 9.

¿La empresa donde trabaja realiza capacitaciones para el uso de medios digitales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	16	48,5	48,5	48,5
Válidos No	17	51,5	51,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 9.

¿La empresa donde trabaja realiza capacitaciones para el uso de medios digitales?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se observa los resultados el 52% menciona la empresa donde trabaja no realiza capacitaciones para el uso de medios digitales y por último el 48% responde que la empresa donde trabaja si realiza capacitaciones para el uso de medios digitales.

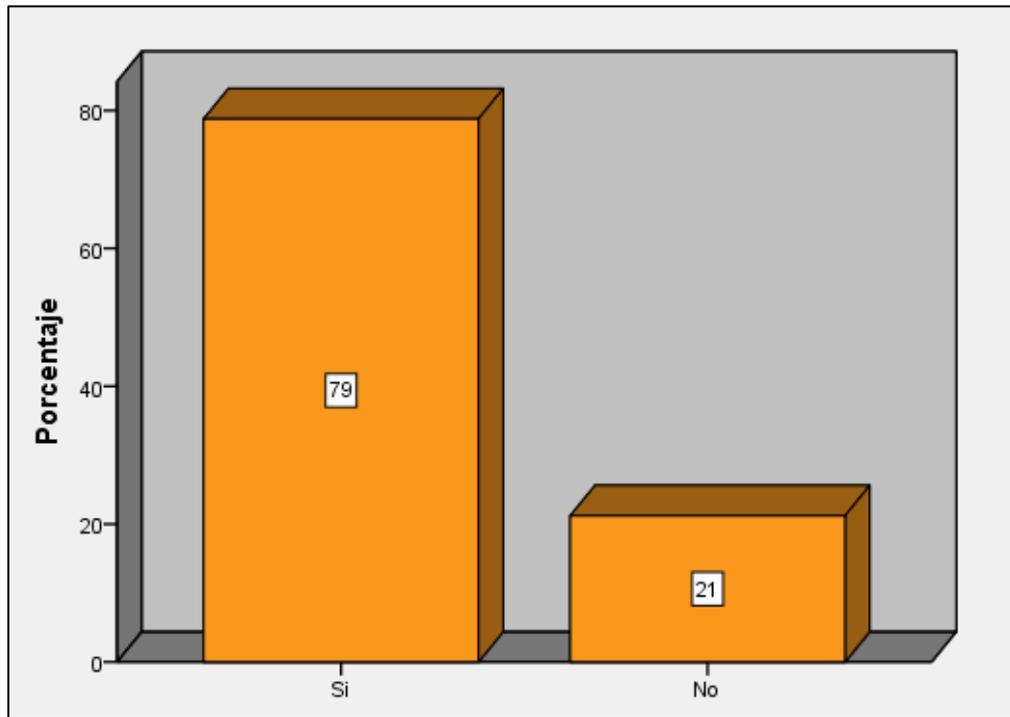
Tabla 10.

¿Dispone de algún sistema para que los clientes hagan sus pedidos en línea o en forma remota?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	26	78,8	78,8	78,8
Válidos No	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 10.

¿Dispone de algún sistema para que los clientes hagan sus pedidos en línea o en forma remota?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se observa los resultados el 79% responde si hay disposición de algún sistema para que sus clientes hagan sus pedidos en línea o en forma remota, el 21% mencionan que no disponen de ningún sistema para que hagas sus pedidos en línea o en forma remota.

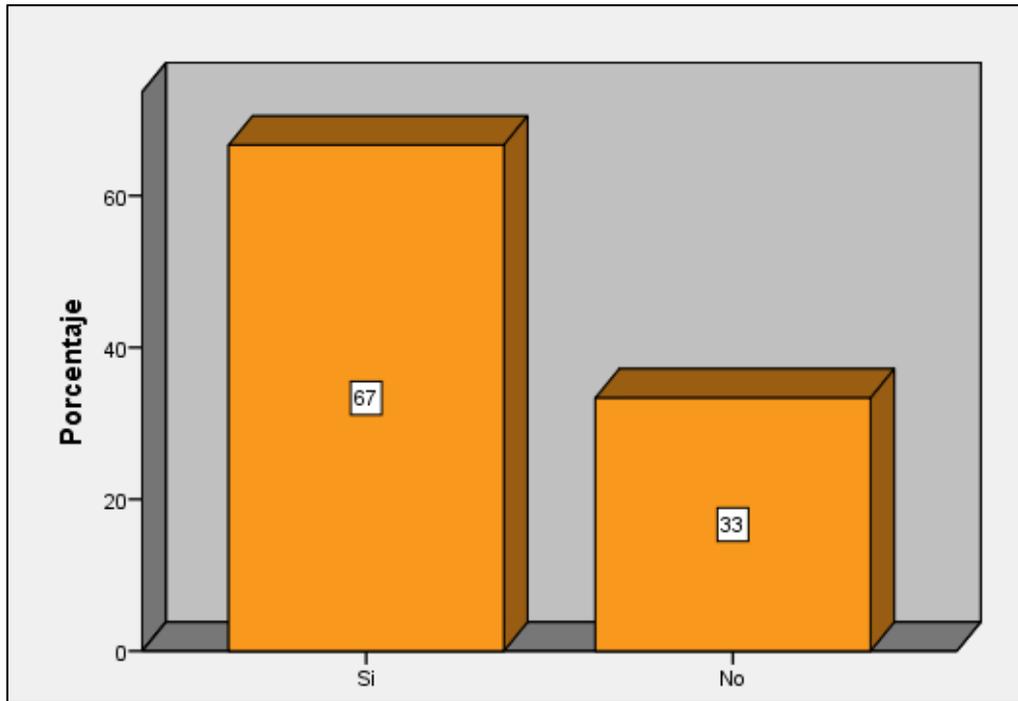
Tabla 11.

¿Su empresa posee un terminal de punto de venta (TPV) o alguna otra herramienta automatizada que permita gestionar las funciones de venta en su negocio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	66,7	66,7	66,7
Válidos No	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 11.

¿Su empresa posee un terminal de punto de venta (TPV) o alguna otra herramienta automatizada que permita gestionar las funciones de venta en su negocio?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico se puede observar los resultados el 67% mencionan que si su empresa posee un terminal de punto de venta (TPV) o alguna otra herramienta automatizada que permita gestionar las funciones de venta en su negocio, el 33% indica que su empresa no posee un punto de venta (TPV) para gestionar las funciones de venta en su negocio.

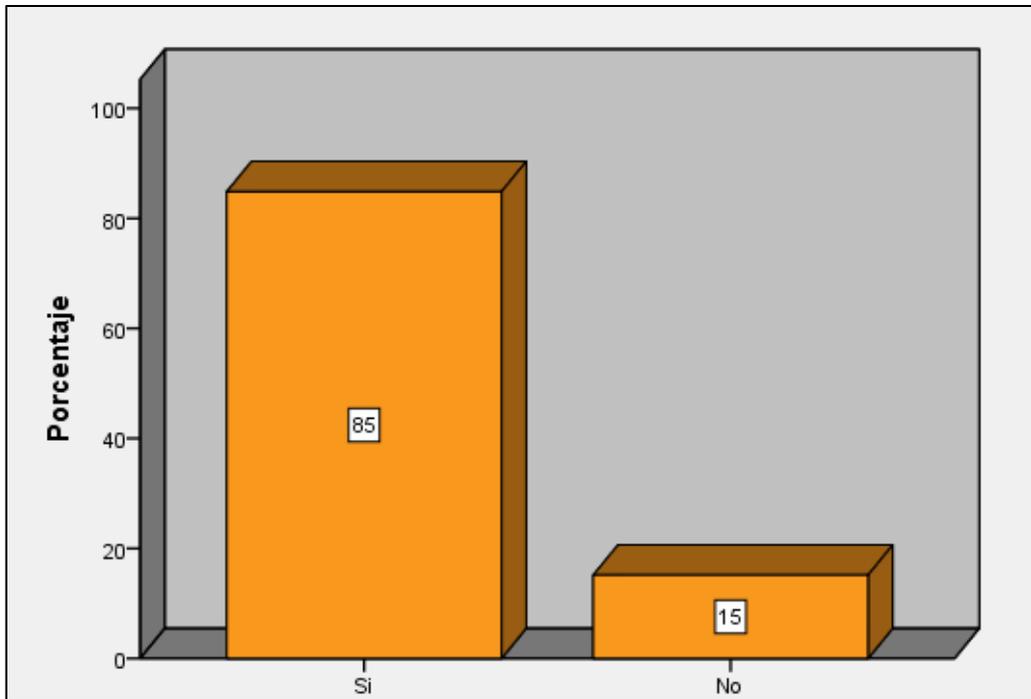
Tabla 12.

¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	28	84,8	84,8	84,8
Válidos No	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 12.

¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se observa los siguientes resultados el 85% menciona que sí considera que la promoción y publicidad que aplican los productos de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales, el 15% responde que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales.

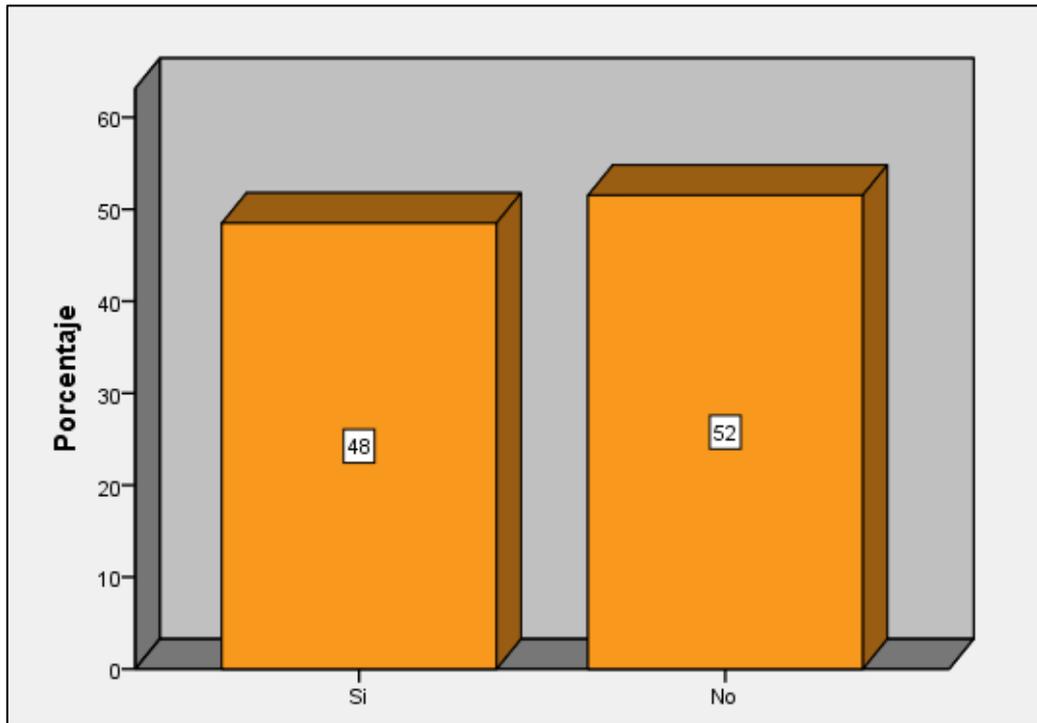
Tabla 13.

¿Utiliza plataformas digitales para buscar opiniones de otras asociaciones de calzados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	16	48,5	48,5	48,5
Válidos No	17	51,5	51,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 13.

¿Utiliza plataformas digitales para buscar opiniones de otras asociaciones de calzados?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se observa los resultados el 52% responde que no utilizan plataformas digitales para buscar opiniones de otras asociaciones de calzados, el 48% indican que si utilizan plataformas digitales para buscar opiniones de otras asociaciones de calzados.

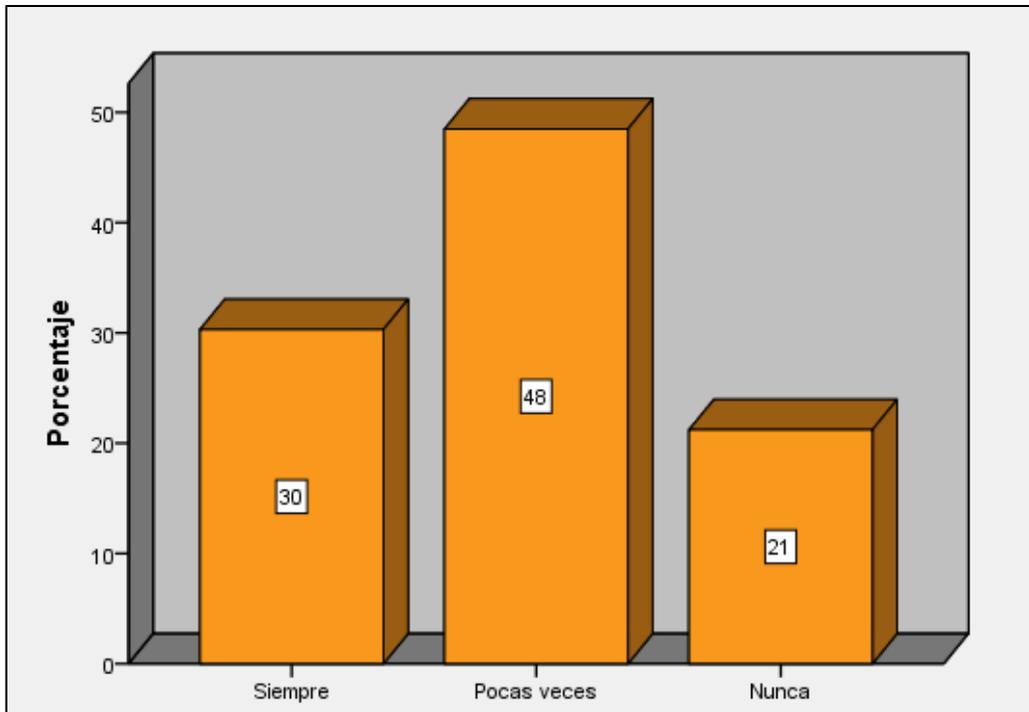
Tabla 14.

¿Con qué frecuencia hace usted uso de los medios digitales para ver promociones de otras asociaciones de calzados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	30,3	30,3
	Pocas veces	16	48,5	78,8
	Nunca	7	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0

Gráfico 14.

¿Con qué frecuencia hace usted uso de los medios digitales para ver promociones de otras asociaciones de calzados?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico se observa los resultados el 48% indica que pocas veces hace el uso de los medios digitales para ver promociones de otras asociaciones de calzados, el 30% responde siempre se hace uso de los medios digitales para ver promociones de otras asociaciones de calzados y por último el 21% indica hacen uso de los medios digitales para ver promociones de otras asociaciones de calzados.

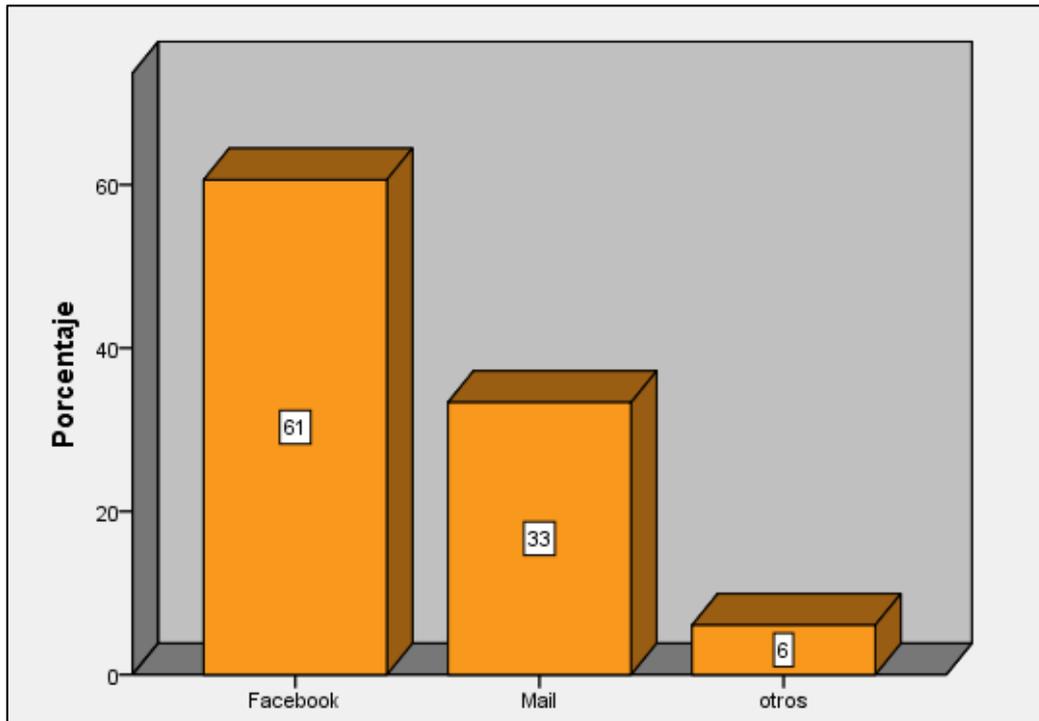
Tabla 15.

¿Usualmente por qué plataforma digital ve usted estas promociones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Facebook	20	60,6	60,6
	Mail	11	33,3	93,9
	otros	2	6,1	100,0
	Total	33	100,0	

Gráfico 15.

¿Usualmente por qué plataforma digital ve usted estas promociones?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se observa los resultados donde el 61% responde la plataforma más usada es el Facebook, el 33% menciona que usan más *mail* y por último el 6% indica otros.

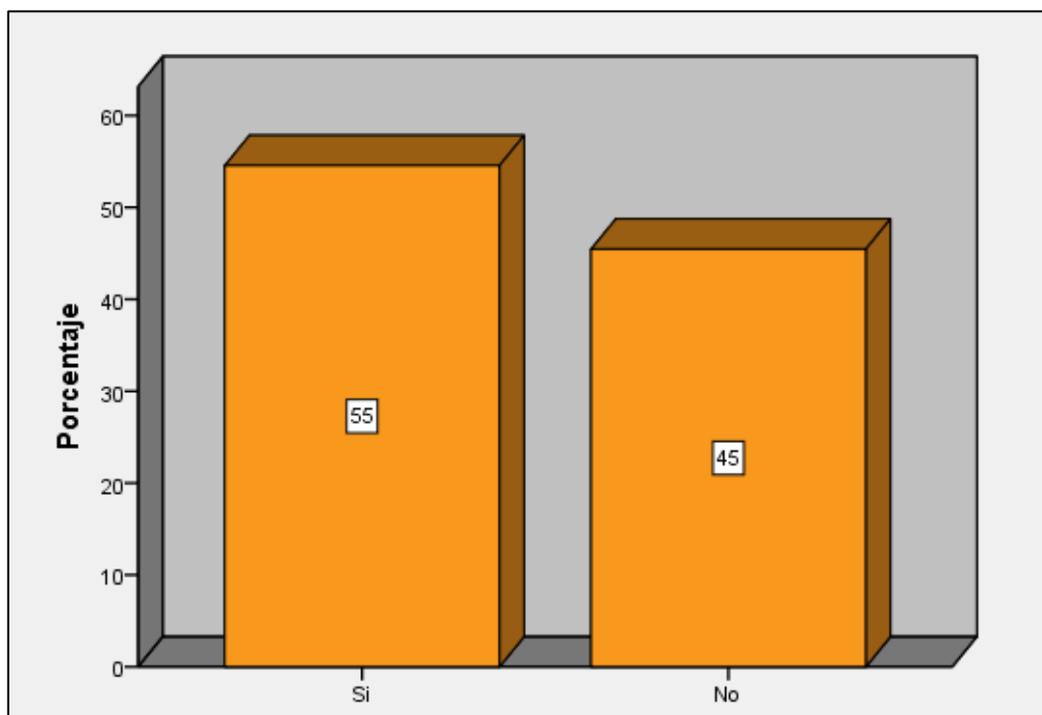
Tabla 16.

¿Cree usted que estas plataformas y promociones digitales influyen en la decisión de compra?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	18	54,5	54,5	54,5
Válidos No	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 16.

¿Cree usted que estas plataformas y promociones digitales influyen en la decisión de compra?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se observa los resultados el 55% indica la plataforma y promociones digitales si influyen en la decisión de compra y el 45% responde la plataforma y promociones digitales no influyen en la decisión de la compra.

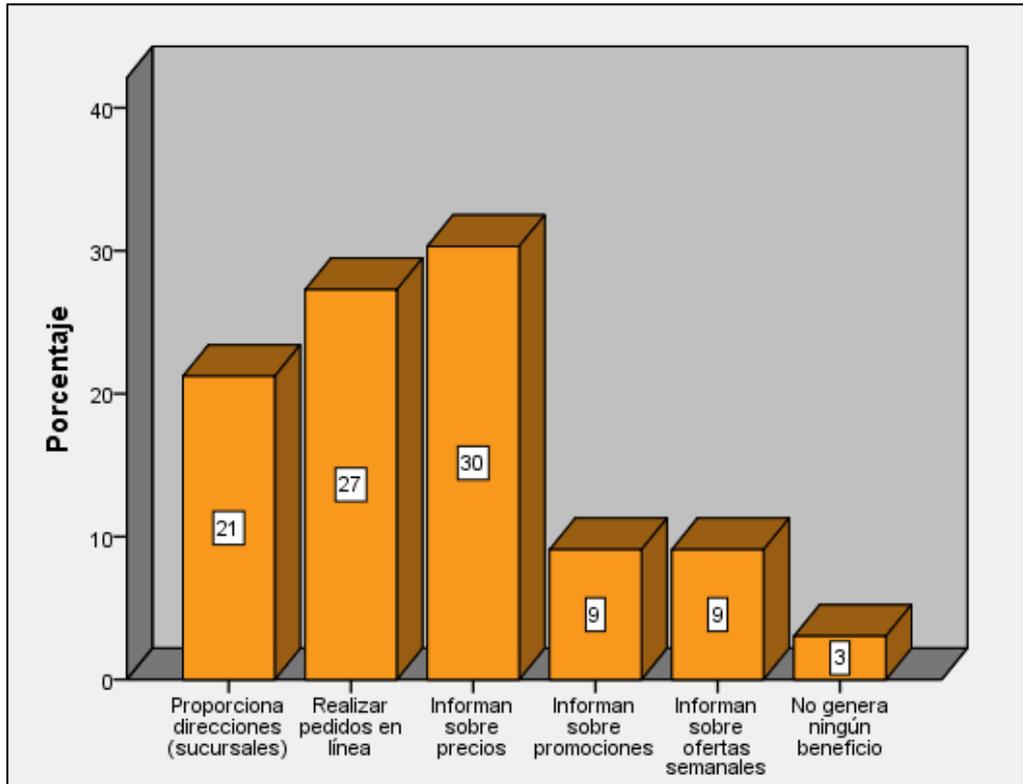
Tabla 17.

¿Qué beneficios considera que generan las plataformas digitales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Proporciona direcciones (sucursales)	7	21,2	21,2	21,2
Realizar pedidos en línea	9	27,3	27,3	48,5
Informan sobre precios	10	30,3	30,3	78,8
Informan sobre promociones	3	9,1	9,1	87,9
Informan sobre ofertas semanales	3	9,1	9,1	97,0
No genera ningún beneficio	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 17.

¿Qué beneficios considera que generan las plataformas digitales?



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al gráfico se observa los resultados el 30% mencionan que deben informar sobre precios en sus plataformas digitales el 27% indica que se puede realizar pedidos en línea en su plataforma digital, 21% proporciona direcciones (sucursales), el 9% indica que informan sobre promociones el 9% informan sobre ofertas semanales y el 3% restante no genera ningún beneficio.

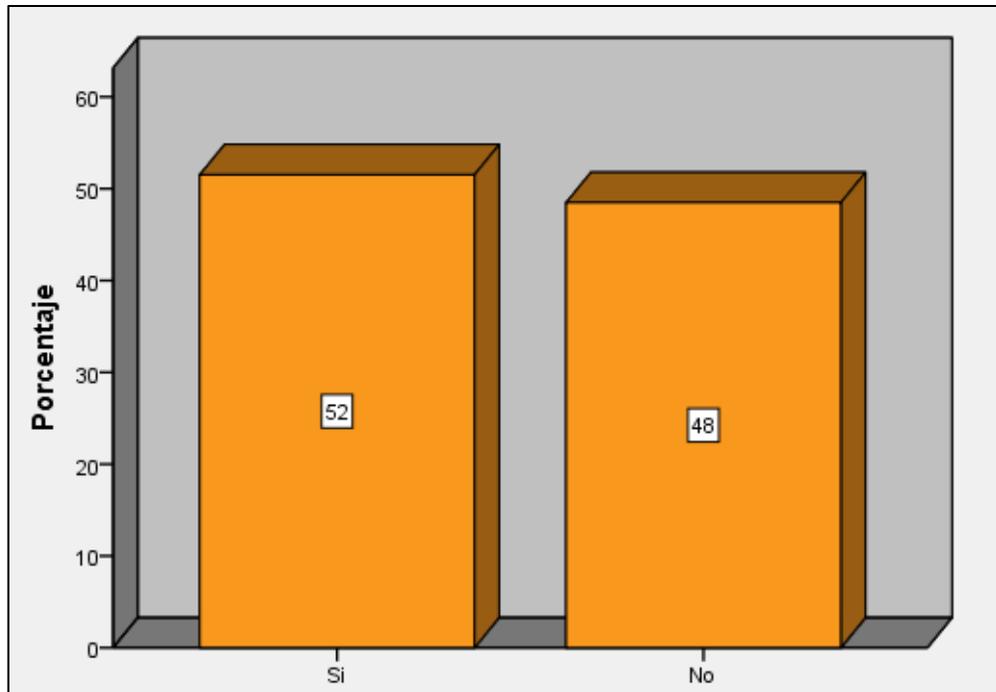
Tabla 18.

¿Cree usted que el aumento de la tecnología y la presencia de medios digitales puede ser útil para mejorar la eficiencia e ingresos de negocios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	17	51,5	51,5	51,5
Válidos No	16	48,5	48,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico 18.

¿Cree usted que el aumento de la tecnología y la presencia de medios digitales puede ser útil para mejorar la eficiencia e ingresos de negocios?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se observa los resultados el 52% responde que sí creen que el aumento de la tecnología y la presencia de medios digitales puede ser útil para mejorar la eficiencia e ingresos de negocios y el 48% menciona que la tecnología y los medios digitales no mejoran la eficiencia e ingresos de negocios.

4.1.1.2. Presentación de resultados de datos recolectados de trabajadores de APROCALPAZ

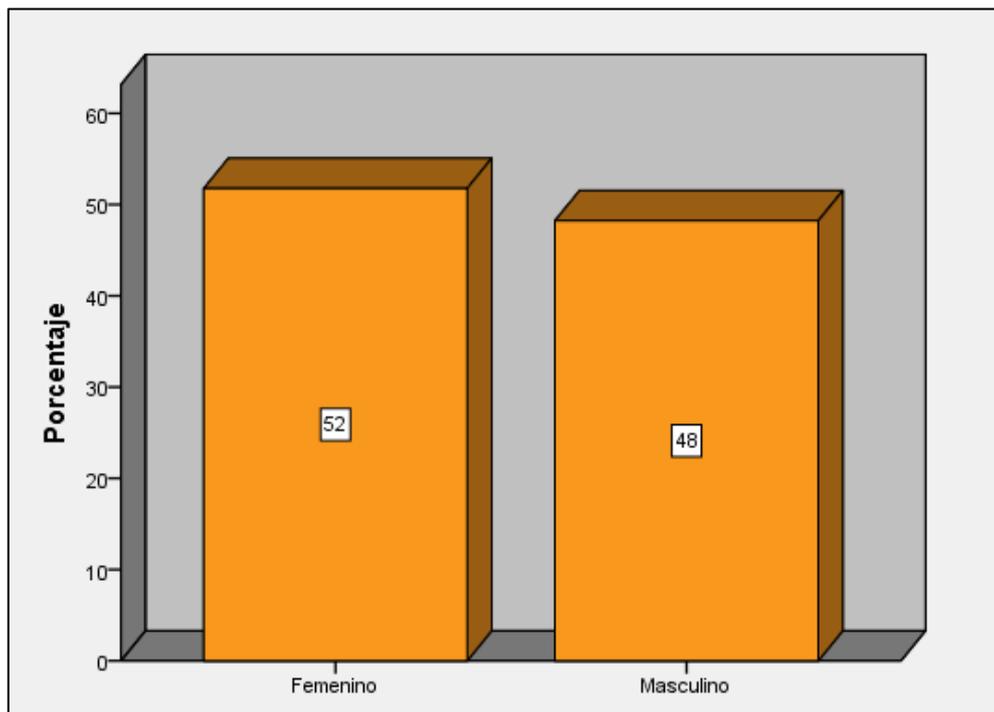
Tabla 19.

Género trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	73	51,8	51,8	51,8
Válidos Masculino	68	48,2	48,2	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 19.

Género trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se ve los siguientes resultados el 52% pertenecen al género femenino y el 48% al género masculino.

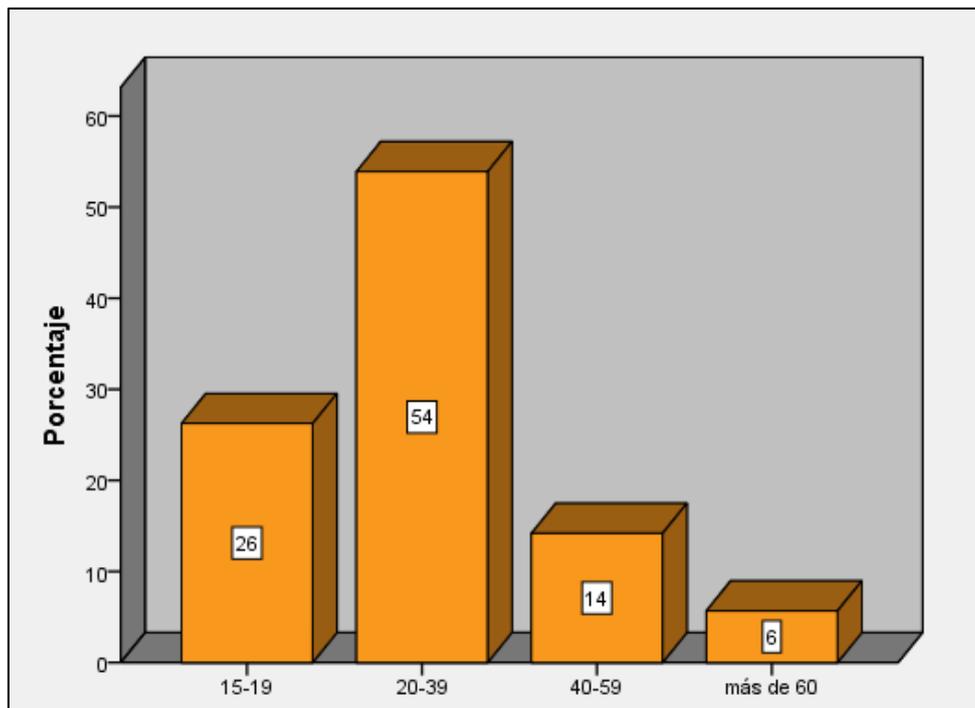
Tabla 20.

Edad trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15-19	37	26,2	26,2	26,2
20-39	76	53,9	53,9	80,1
Válidos 40-59	20	14,2	14,2	94,3
más de 60	8	5,7	5,7	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 20.

Edad trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se observa los resultados el 54% responden que pertenecen a un rango de edad de 20 a 39 años, el 26% indican de 15 a 19 años de edad, el 14% mencionan estar en un rango de edad de 40 a 59 años y por último el 6% responde más de 60 años de edad.

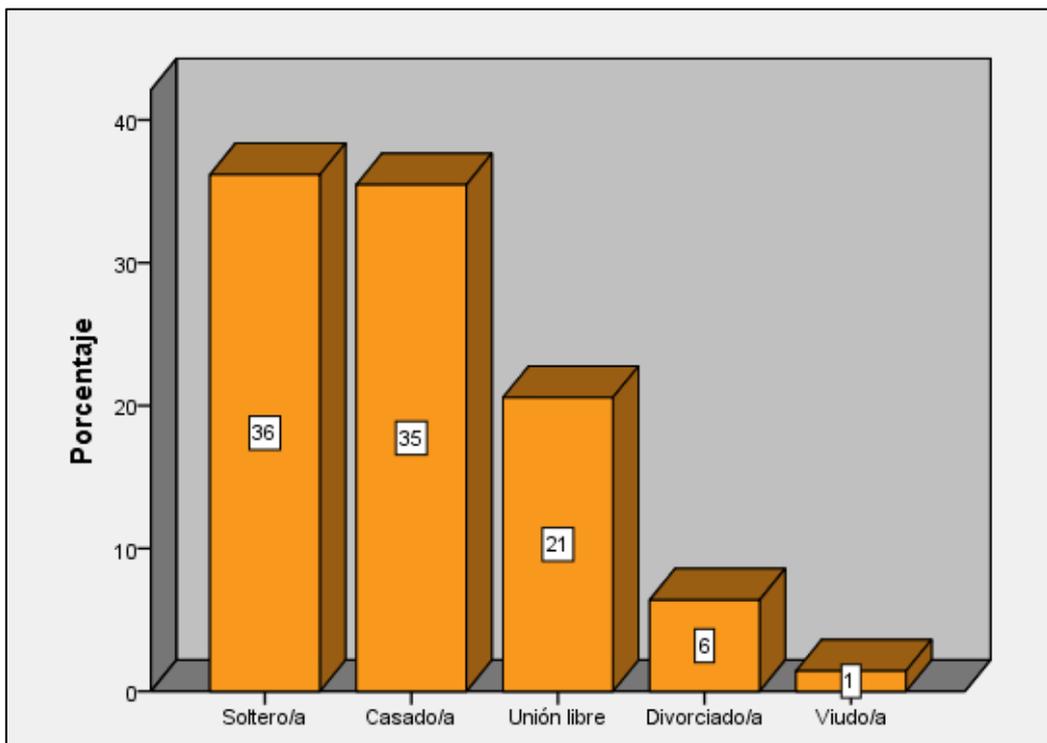
Tabla 21.

Estado Civil trabajadores

Estado civil				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero/a	51	36,2	36,2
	Casado/a	50	35,5	71,6
	Unión libre	29	20,6	92,2
	Divorciado/a	9	6,4	98,6
	Viudo/a	2	1,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0

Gráfico 21.

Estado Civil trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se observa los resultados el 36% mencionan que su estado civil es soltero/a, el 35% responde casado/a, el 21% su estado civil es unión libre, el 6% divorciado/a y por último el 1% viudo/a.

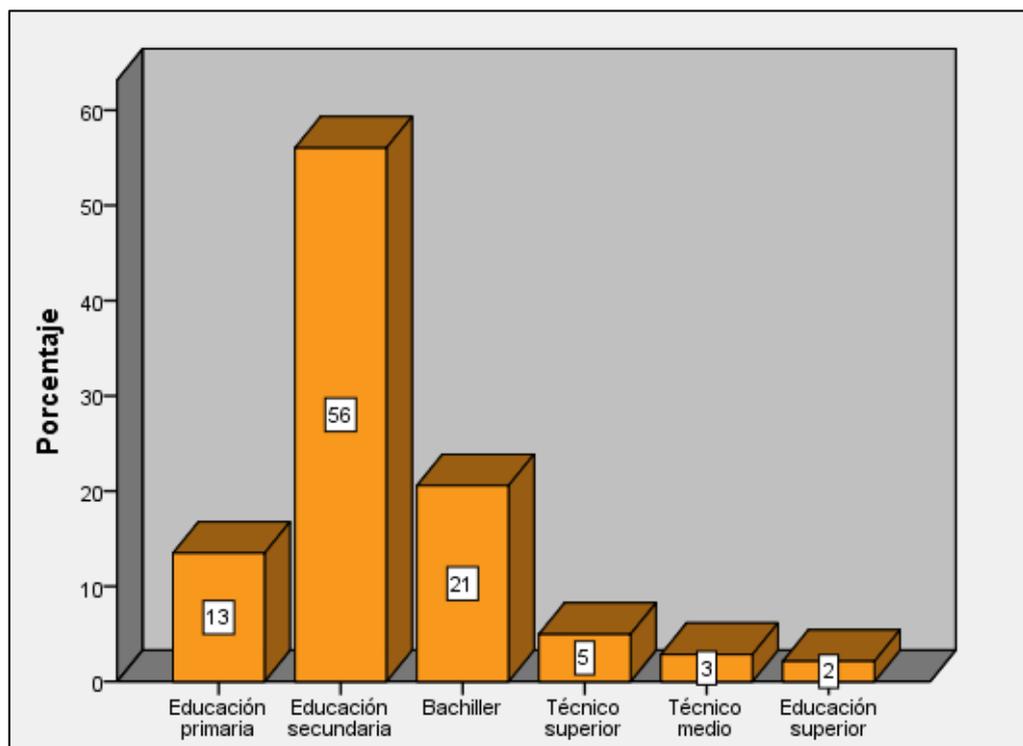
Tabla 22.

Grado de Instrucción trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Educación primaria	19	13,5	13,5	13,5
Educación secundaria	79	56,0	56,0	69,5
Bachiller	29	20,6	20,6	90,1
Válidos Técnico superior	7	5,0	5,0	95,0
Técnico medio	4	2,8	2,8	97,9
Educación superior	3	2,1	2,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 22.

Grado de Instrucción trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se observa los resultados el 56% responde que su grado de instrucción es educación secundaria, el 21% bachiller, el 13% educación primaria, el 5% técnico superior, el 3% técnico medio y por último el 25 educación superior.

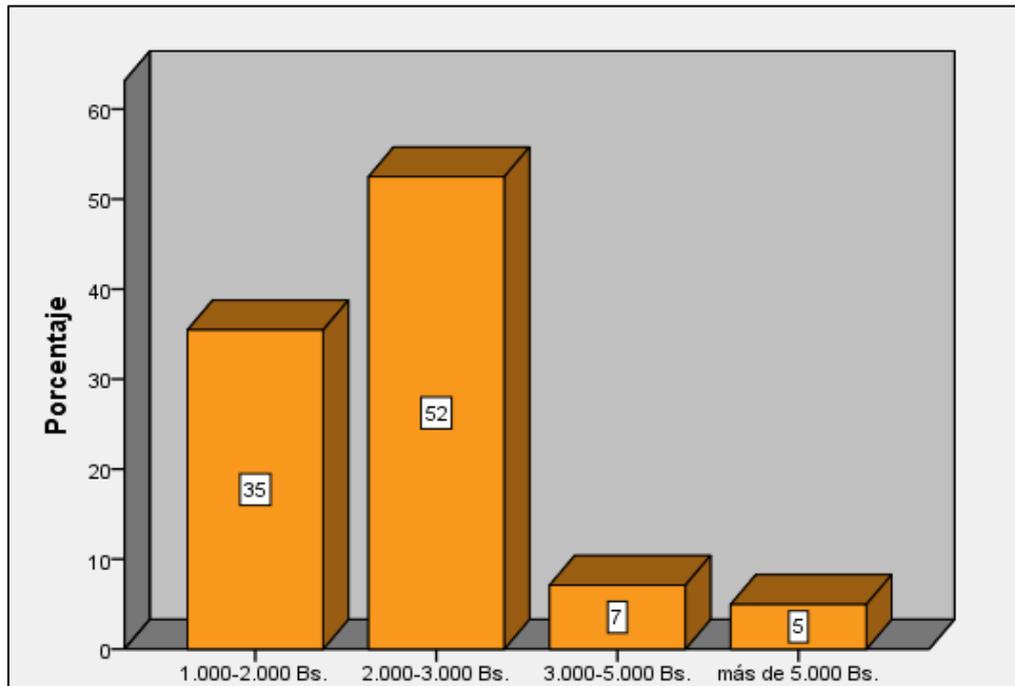
Tabla 23.

Ingresos mensuales trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.000-2.000 Bs.	50	35,5	35,5	35,5
2.000-3.000 Bs.	74	52,5	52,5	87,9
Válidos 3.000-5.000 Bs.	10	7,1	7,1	95,0
más de 5.000 Bs.	7	5,0	5,0	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 23.

Ingresos mensuales trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se observa los resultados el 52% indican que sus ingresos mensuales es de 2000 a 3000 bolivianos, el 35% responden de 1000 a 2000 bolivianos, el 7% de 3000 a 5000 bolivianos y por último el 5% mencionan más de 5000 bolivianos.

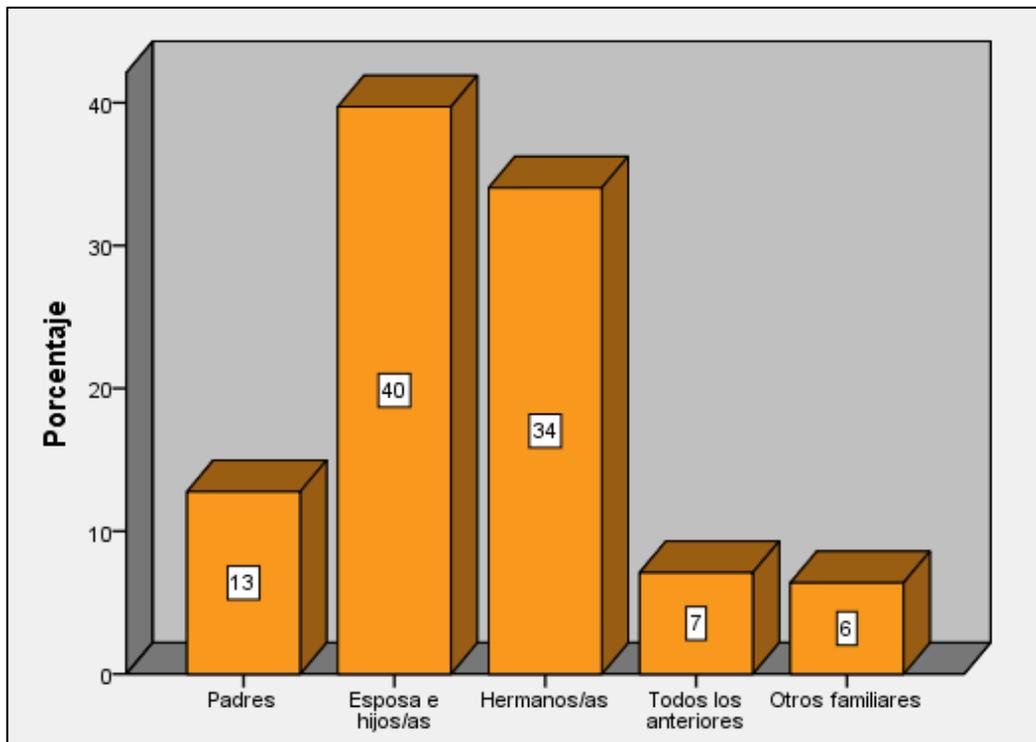
Tabla 24.

¿Qué integrantes de su familia dependen de su ingreso mensual?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Padres	18	12,8	12,8
	Esposa e hijos/as	56	39,7	52,5
	Hermanos/as	48	34,0	86,5
	Todos los anteriores	10	7,1	93,6
	Otros familiares	9	6,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0

Gráfico 24.

¿Qué integrantes de su familia dependen de su ingreso mensual?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se puede observar los resultados el 40% indican los integrantes de su familia constan de esposa/o e hijos/as, el 34% responden hermanos/as, el 13% constan de padres, el 7% menciona todos los anteriores y por último el 6% responde otros familiares.

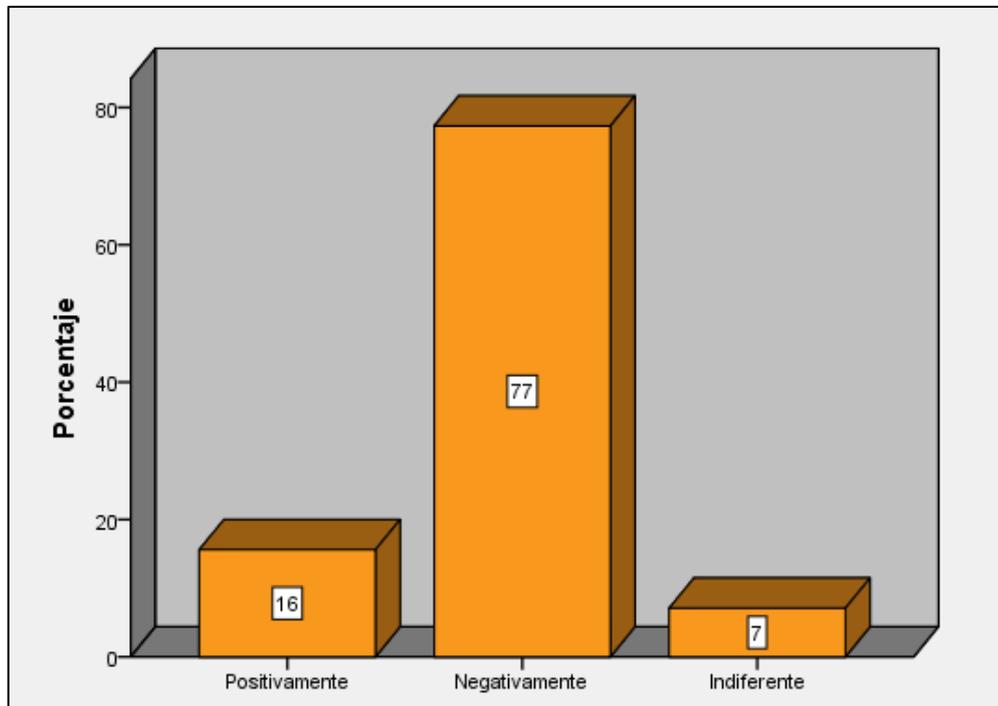
Tabla 25.

¿Cómo influyó el Covid-19 en sus ingresos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Positivamente	22	15,6	15,6
	Negativamente	109	77,3	92,9
	Indiferente	10	7,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0

Gráfico 25.

¿Cómo influyó el Covid-19 en sus ingresos?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se observa los resultados el 77% responden que el COVID-19 influyo negativamente en sus ingresos, el 16% indica que influyó positivamente y por último el 7% se encuentran indiferentes a esta pregunta.

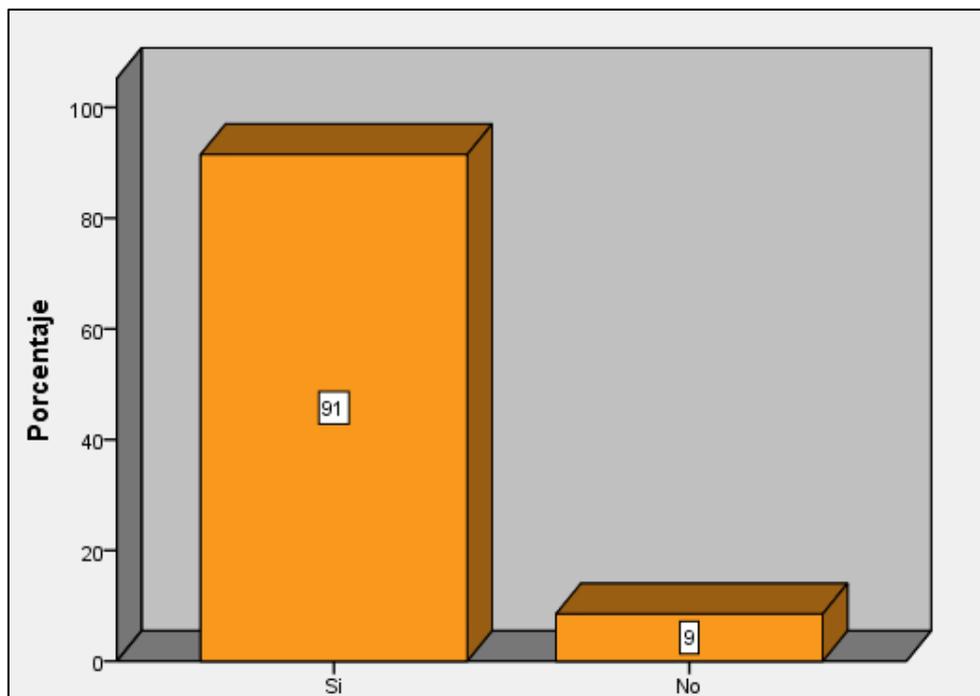
Tabla 26.

¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	129	91,5	91,5	91,5
Válidos No	12	8,5	8,5	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 26.

¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico se observa los resultados el 91% indican si hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19 y el 9% responden que no hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19.

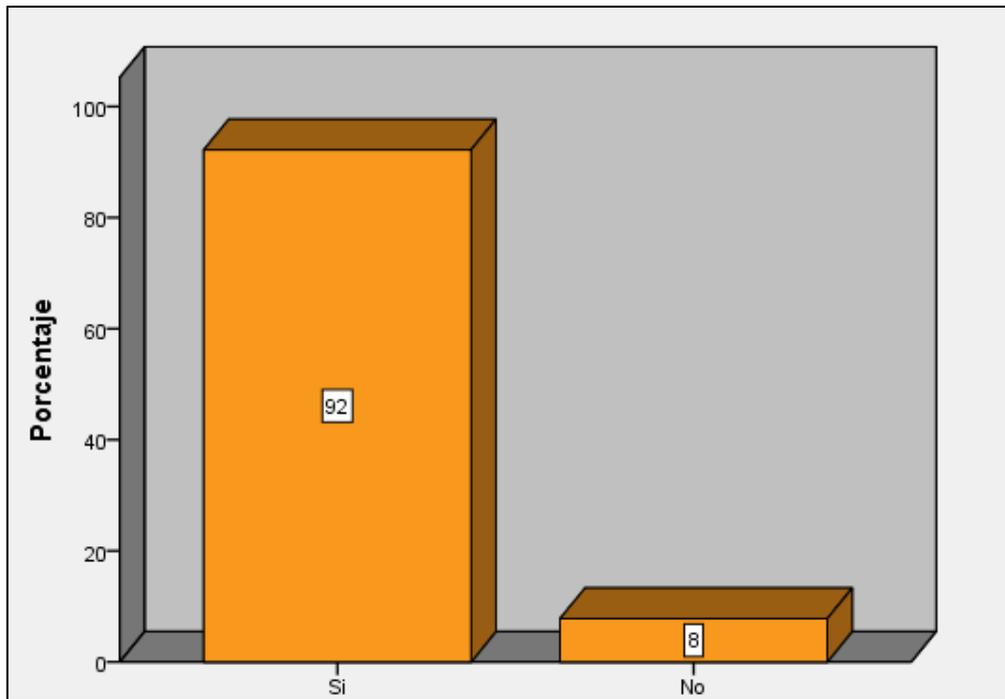
Tabla 27.

¿Hubo paro de la actividad debido al Covid-19?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	130	92,2	92,2	92,2
Válidos No	11	7,8	7,8	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 27.

¿Hubo paro de la actividad debido al Covid-19?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se puede observar los siguientes resultados el 92% indica que si hubo paro de sus actividades debido al Covid-19 y el 8% responden que no hubo paro se sus actividades al Covid-19

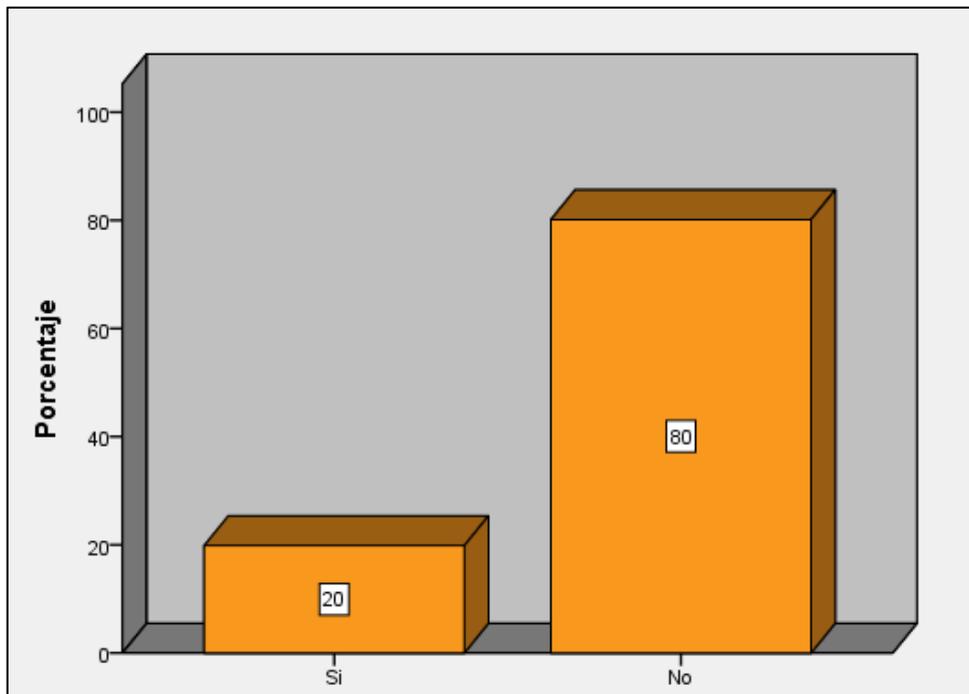
Tabla 28.

¿Los ingresos percibidos satisfacen las necesidades de usted y su familia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	28	19,9	19,9	19,9
Válidos No	113	80,1	80,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 28.

¿Los ingresos percibidos satisfacen las necesidades de usted y su familia?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se observa los resultados el 80% responden que sus ingresos percibidos no satisfacen las necesidades de los trabajadores y sus familias y el 20% indica los ingresos percibidos si satisfacen las necesidades de sus trabajadores y sus familias.

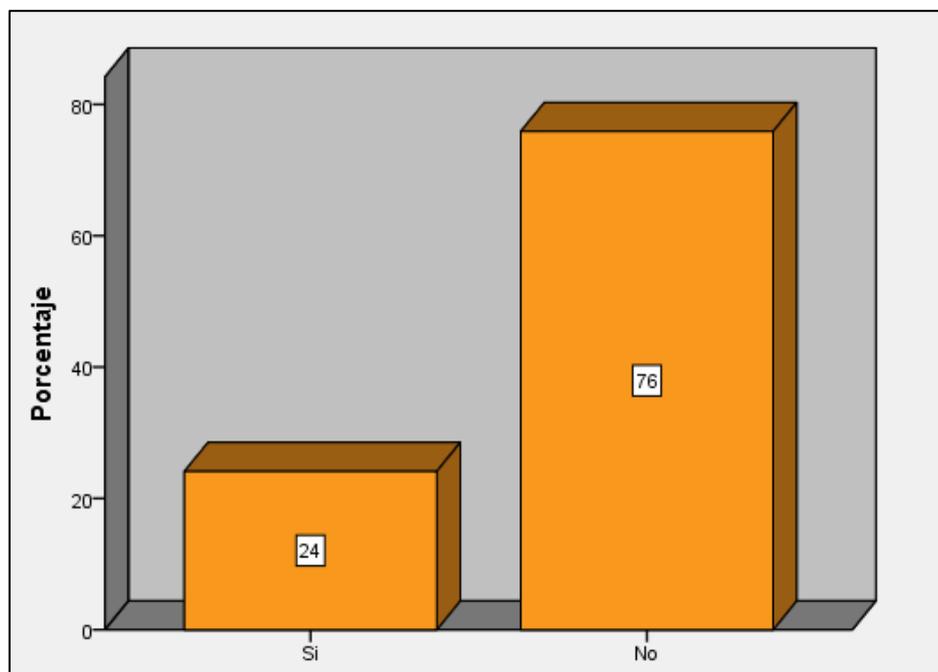
Tabla 29.

¿Utiliza herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	34	24,1	24,1	24,1
Válidos No	107	75,9	75,9	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 29.

¿Utiliza herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones?



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra los siguientes resultados el 76% indican que si utilizan herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones y el 24% mencionan que no utilizan herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones.

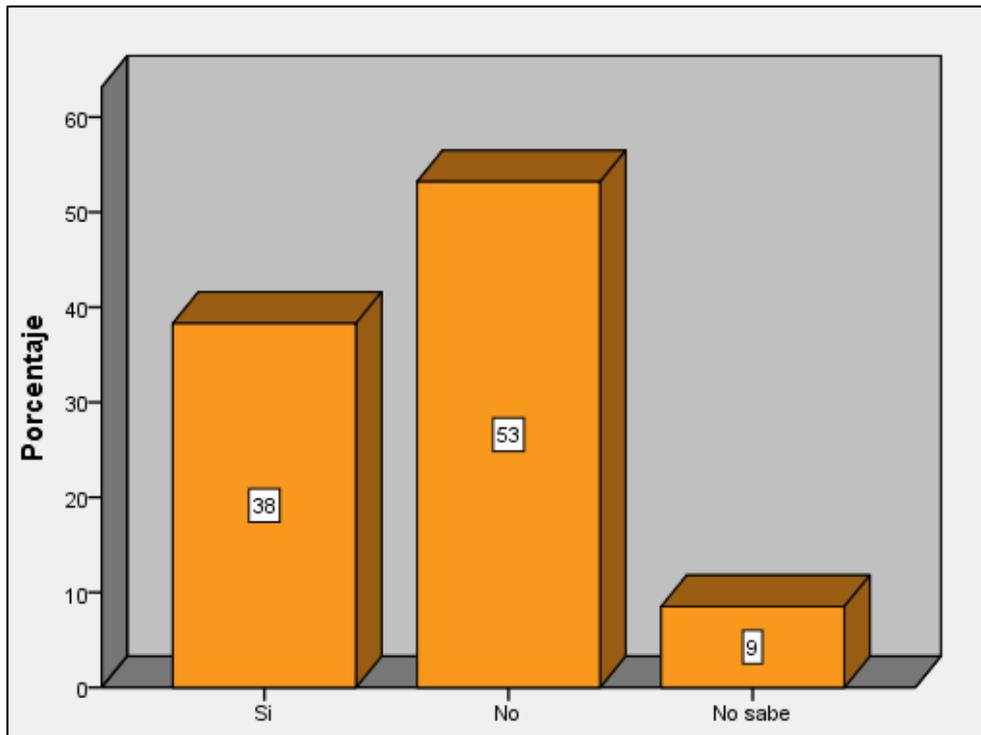
Tabla 30.

¿La empresa donde trabaja cuenta con una página web?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	54	38,3	38,3
	No	75	53,2	91,5
	No sabe	12	8,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0

Gráfico 30.

¿La empresa donde trabaja cuenta con una página web?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se ve el 53% responden que la empresa donde trabaja no cuenta con una página web, el 38% indica la empresa donde trabaja si cuenta con una página web y por último el 9% no sabe.

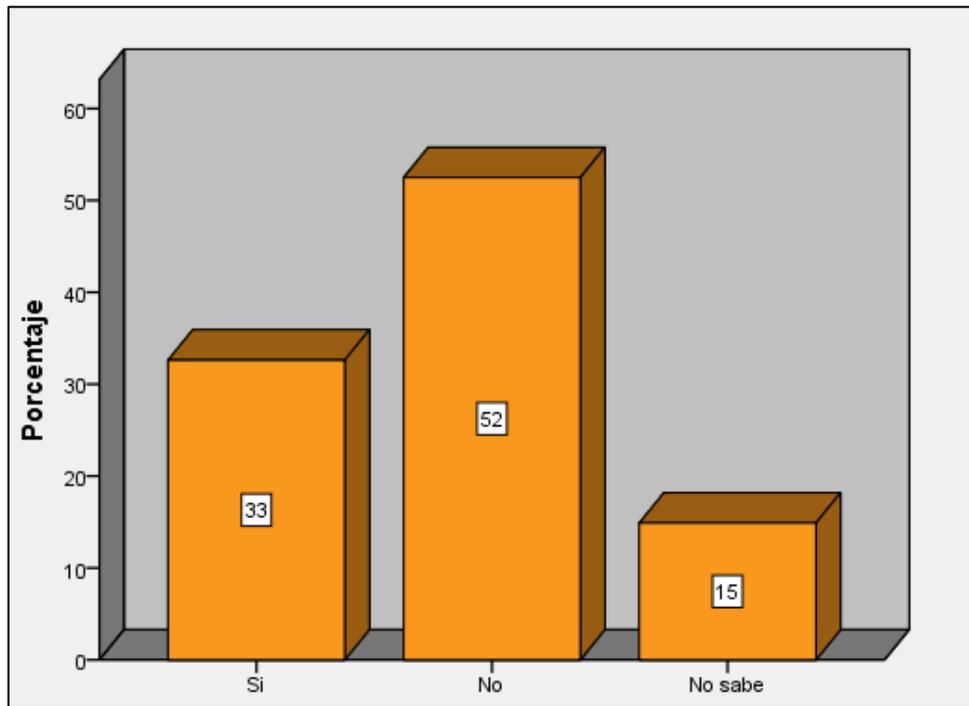
Tabla 31.

¿La empresa donde realiza capacitaciones para el uso de medios digitales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	46	32,6	32,6	32,6
No	74	52,5	52,5	85,1
No sabe	21	14,9	14,9	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 31.

¿La empresa donde realiza capacitaciones para el uso de medios digitales?



Fuente: Elaboración Propia

El siguiente gráfico muestra los resultados el 52% responden que la empresa donde trabaja no realiza capacitaciones para el uso de medios digitales, el 33% indica si realizan capacitaciones para el uso de medios digitales y por último el 15% no sabe.

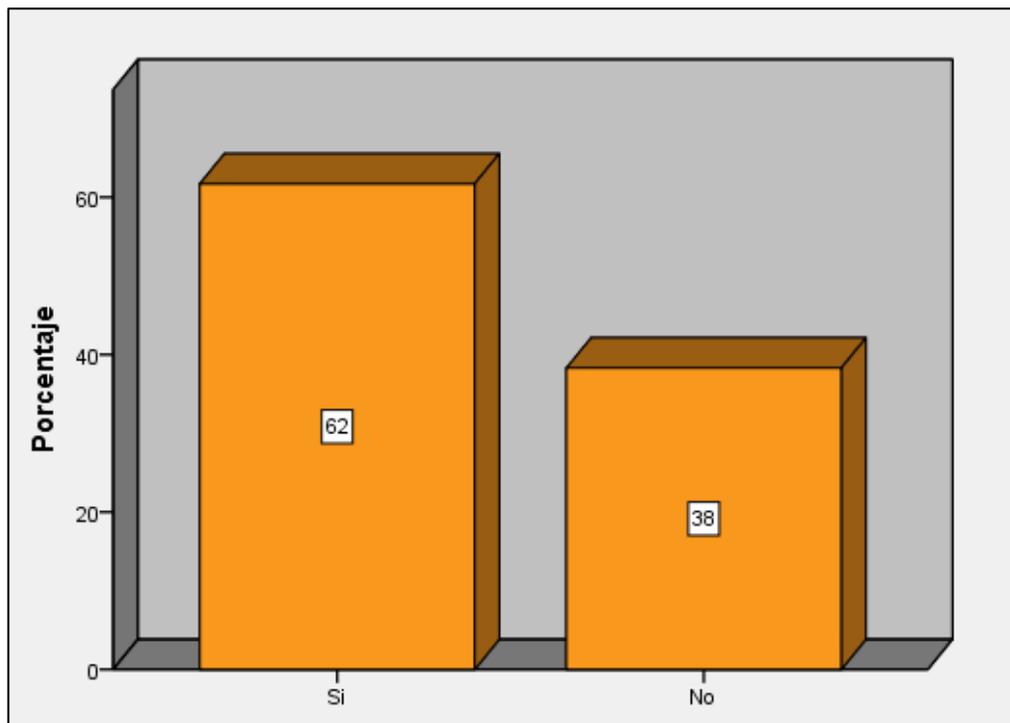
Tabla 32.

¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	87	61,7	61,7	61,7
Válidos No	54	38,3	38,3	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Gráfico 32.

¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados APROCALPAZ debería ser por medios digitales?



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra los resultados el 62% responden si consideran la promoción y publicidad que se aplican a los productores de calzados APROCALPAZ por medios digitales, el 38% indican no consideran que la promoción y publicidad que se aplican a los productores de calzados APROCALPAZ por medios digitales.

4.1.1.3. Presentación de resultados de datos recolectados de clientes de APROCALPAZ

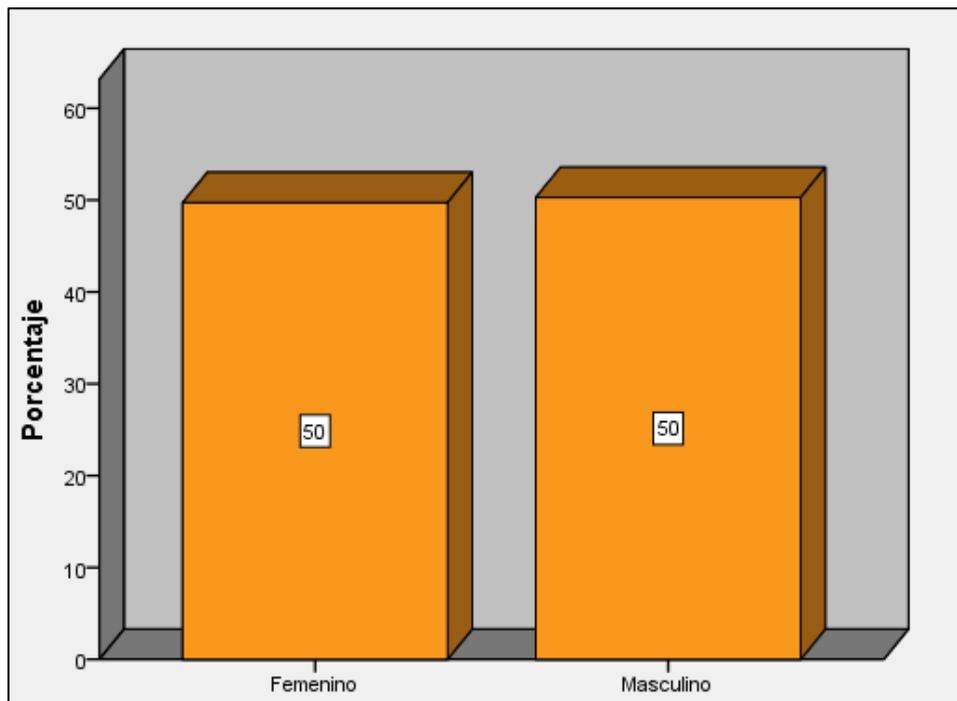
Tabla 33.

Género clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	181	49,7	49,7	49,7
Válidos Masculino	183	50,3	50,3	100,0
Total	364	100,0	100,0	

Gráfico 33.

Género clientes



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico se ve os resultados el 50% pertenecen al género masculino y el 50% restante pertenecen al género femenino.

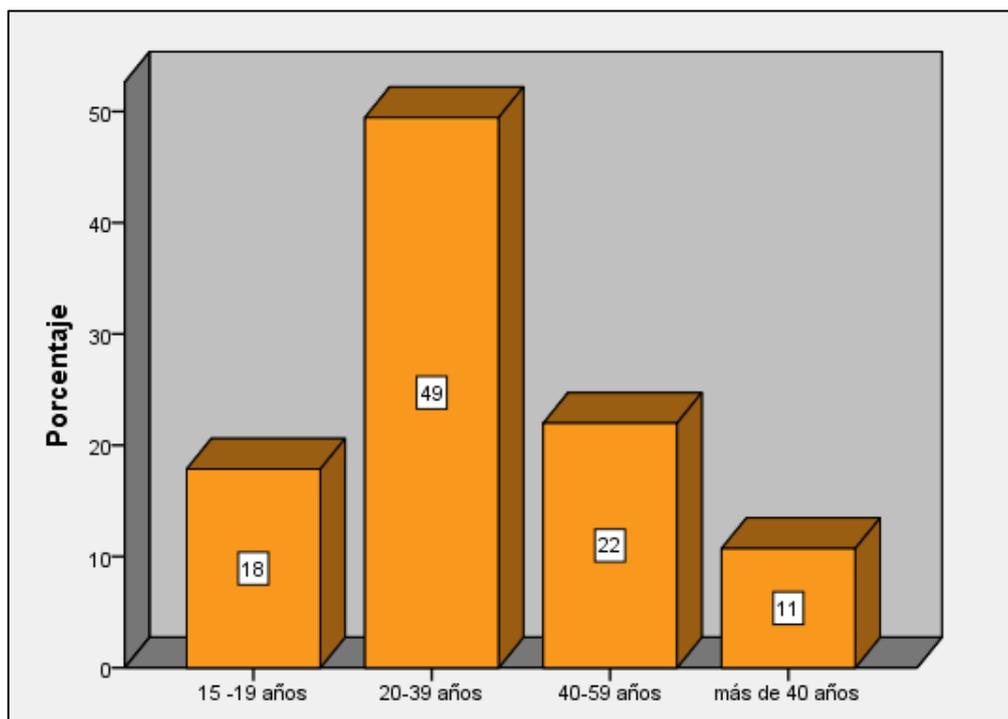
Tabla 34.

Edad clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15 -19 años	65	17,9	17,9	17,9
20-39 años	180	49,5	49,5	67,3
Válidos 40-59 años	80	22,0	22,0	89,3
más de 40 años	39	10,7	10,7	100,0
Total	364	100,0	100,0	

Gráfico 34.

Edad clientes



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico el 49% indican pertenecer al rango de edad de 20 a 39 años, el 22% pertenecen al rango de edad de 40 a 59 años, el 18% de 15 a 19 años y por último el 11% responden pertenecer al rango de edad más de 40 años.

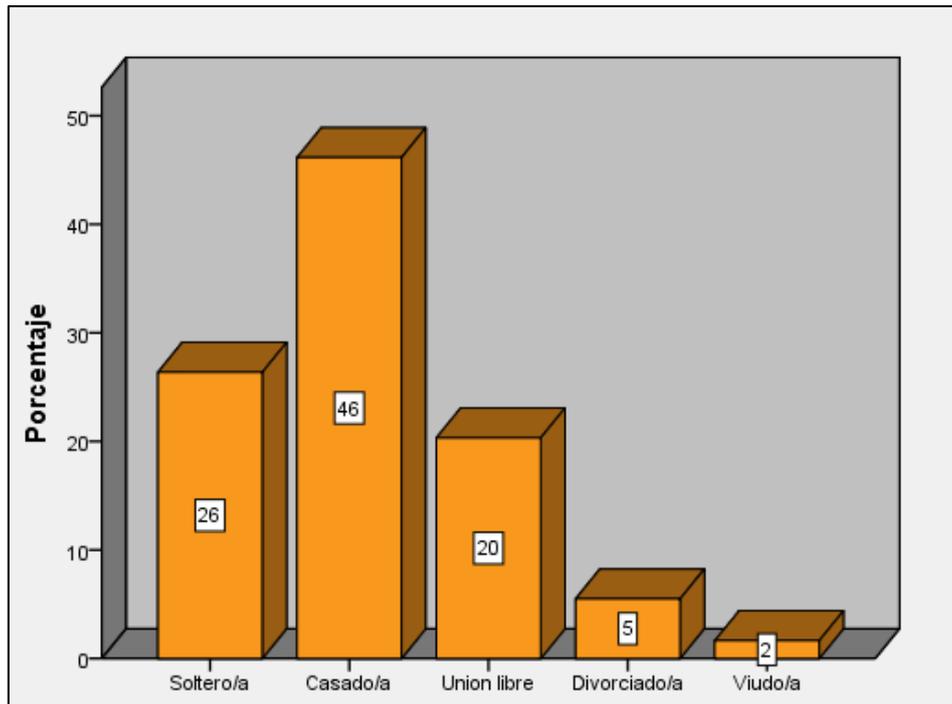
Tabla 35.

Estado Civil clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero/a	96	26,4	26,4
	Casado/a	168	46,2	72,5
	Union libre	74	20,3	92,9
	Divorciado/a	20	5,5	98,4
	Viudo/a	6	1,6	100,0
	Total	364	100,0	100,0

Gráfico 35.

Estado Civil clientes



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra los resultados el 46% pertenecen al estado civil casado/a, el 26% responden soltero/a, el 20% mencionan en unión libre, el 5% divorciado/a y por último el 2% viudo/a.

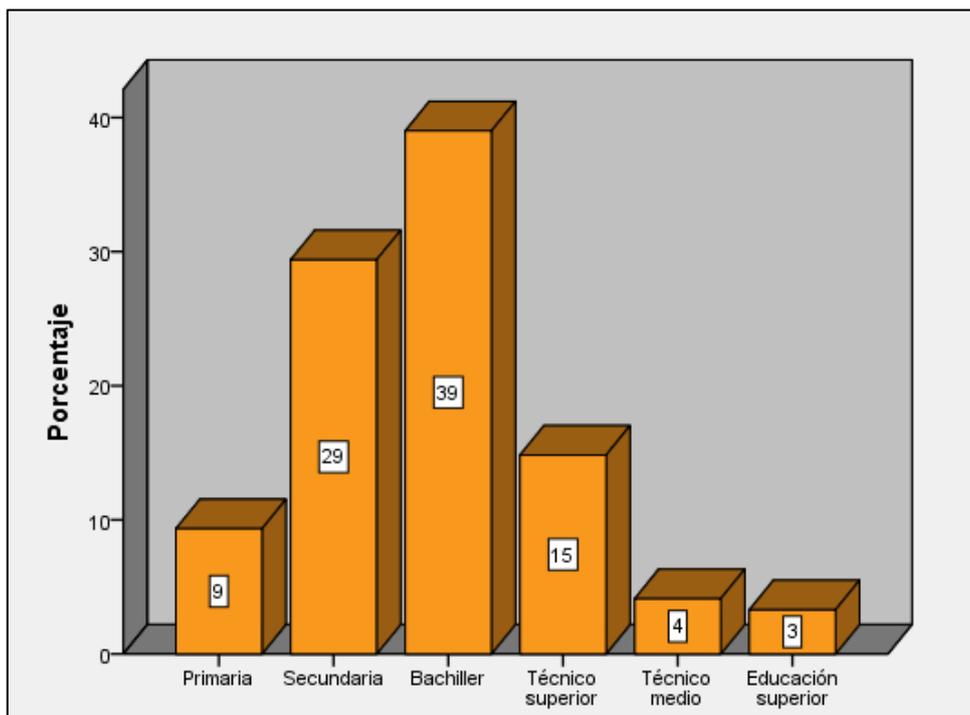
Tabla 36.

Grado de instrucción clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	34	9,3	9,3	9,3
Secundaria	107	29,4	29,4	38,7
Bachiller	142	39,0	39,0	77,7
Válidos Técnico superior	54	14,8	14,8	92,6
Técnico medio	15	4,1	4,1	96,7
Educación superior	12	3,3	3,3	100,0
Total	364	100,0	100,0	

Gráfico 36.

Grado de instrucción clientes



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico se observa los siguientes resultados el 39% mencionan tener grado de instrucción bachiller, el 29% responden secundaria, el 15% indican técnico superior, el 9% primaria, el 4% técnico medio y por último el 3% educación superior.

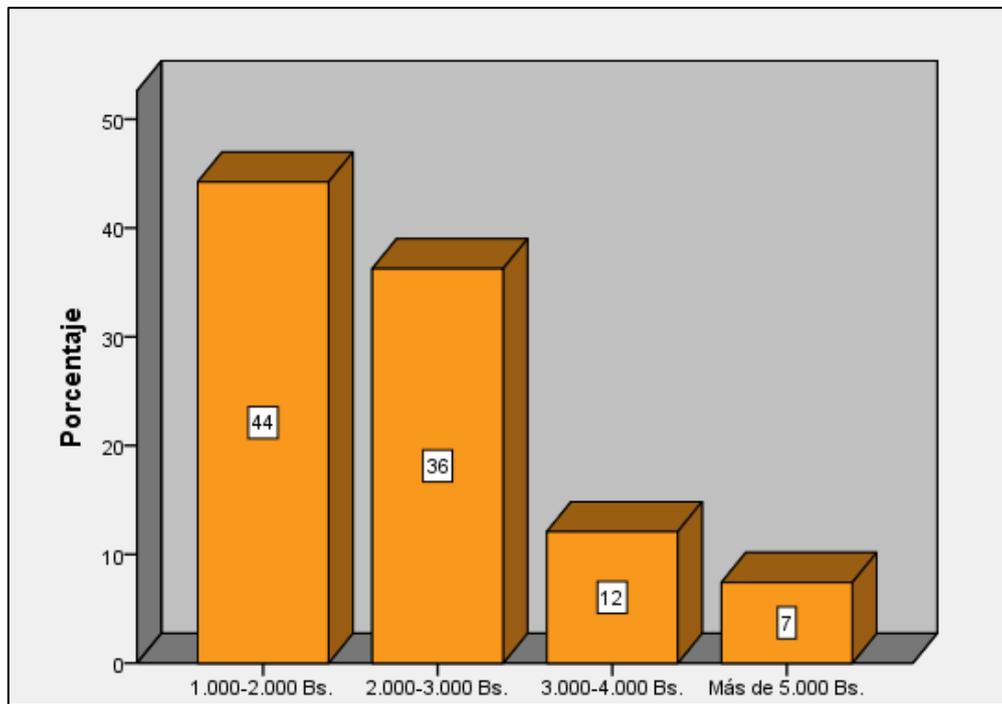
Tabla 37.

Ingresos Mensuales clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.000-2.000 Bs.	161	44,2	44,2	44,2
2.000-3.000 Bs.	132	36,3	36,3	80,5
Válidos 3.000-4.000 Bs.	44	12,1	12,1	92,6
Más de 5.000 Bs.	27	7,4	7,4	100,0
Total	364	100,0	100,0	

Gráfico 37.

Ingresos Mensuales clientes



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico se observa los siguientes resultados el 44% responde que su ingreso mensuales oscila de 1000 a 2000 bolivianos, el 36% indican de 2000 a 3000 bolivianos, el 12% responden de 3000 a 4000 bolivianos y por último el 7% mencionan más de 5000 bolivianos.

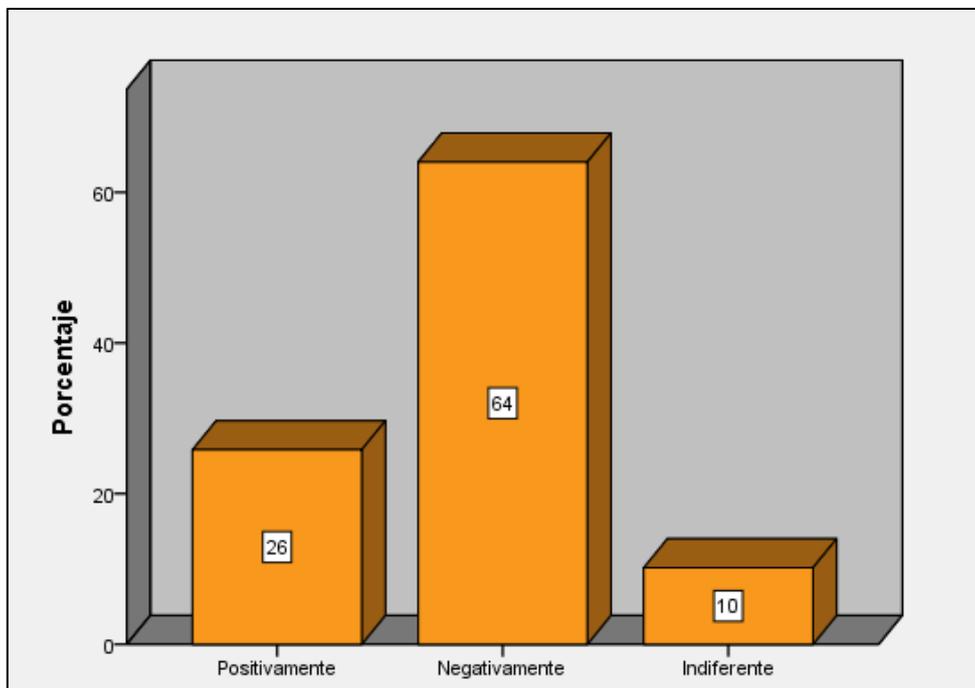
Tabla 38.

¿Cómo influyo el Covid-19 en sus ingresos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Positivamente	94	25,8	25,8
	Negativamente	233	64,0	89,8
	Indiferente	37	10,2	100,0
	Total	364	100,0	100,0

Gráfico 38.

¿Cómo influyo el Covid-19 en sus ingresos?



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico muestra los resultados el 64% responde que el Covid- 19 influyo negativamente en sus ingresos, el 26% indica que el Covid-19 influyo positivamente en sus ingresos y por último el 10% es indiferente.

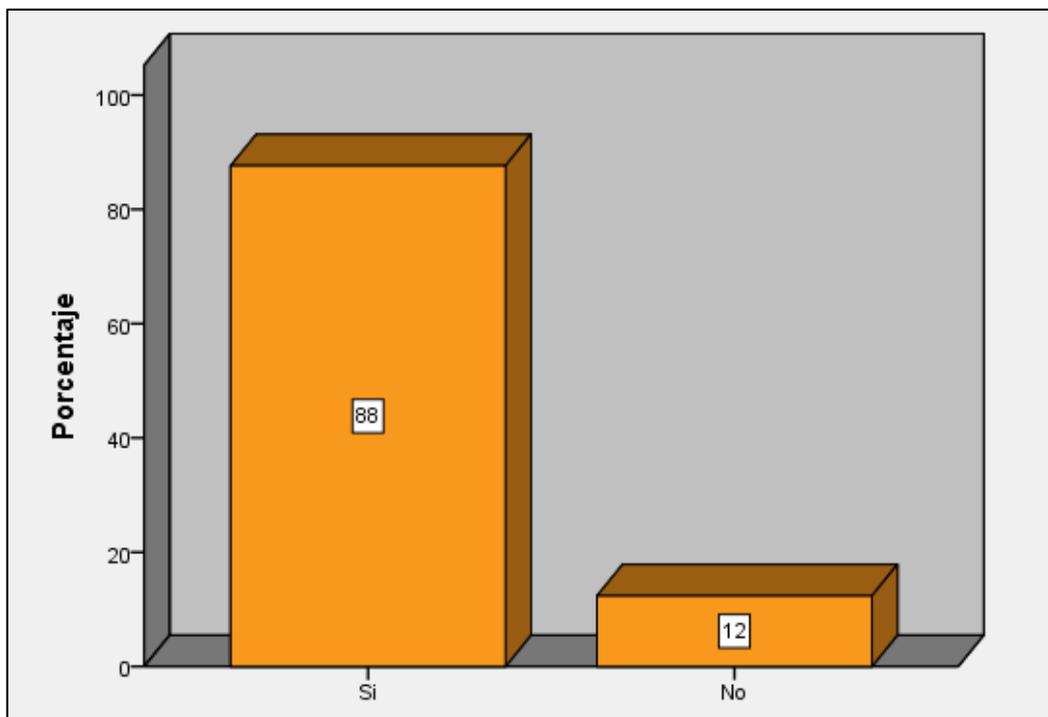
Tabla 39.

¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	319	87,6	87,6	87,6
Válidos No	45	12,4	12,4	100,0
Total	364	100,0	100,0	

Gráfico 39.

¿Hubo disminución de sus ingresos a partir del Covid-19?



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el gráfico el 88% responde si hubo disminución en sus ingresos a partir del Covid-19, el 12% indica no hubo disminución en sus ingresos a partir del Covid-19.

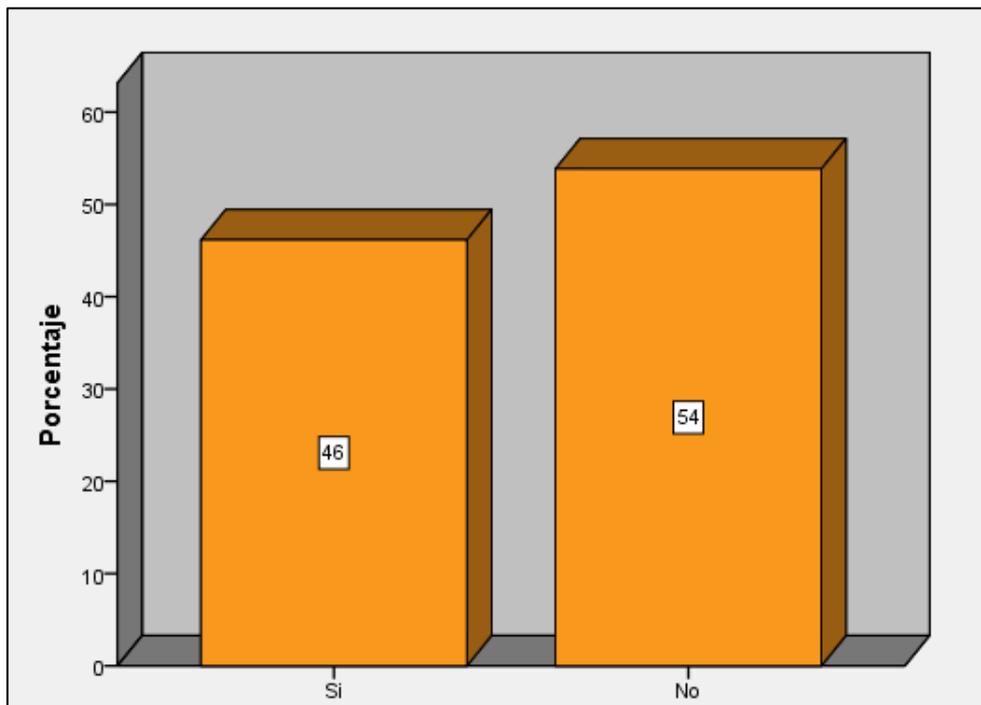
Tabla 40.

¿Utiliza herramientas digitales para sus compras?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	168	46,2	46,2	46,2
Válidos No	196	53,8	53,8	100,0
Total	364	100,0	100,0	

Gráfico 40.

¿Utiliza herramientas digitales para sus compras?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico se observa los resultados el 54% indican si utilizan herramientas digitales para sus compras y el 46% responde no utilizan herramientas digitales para sus compras.

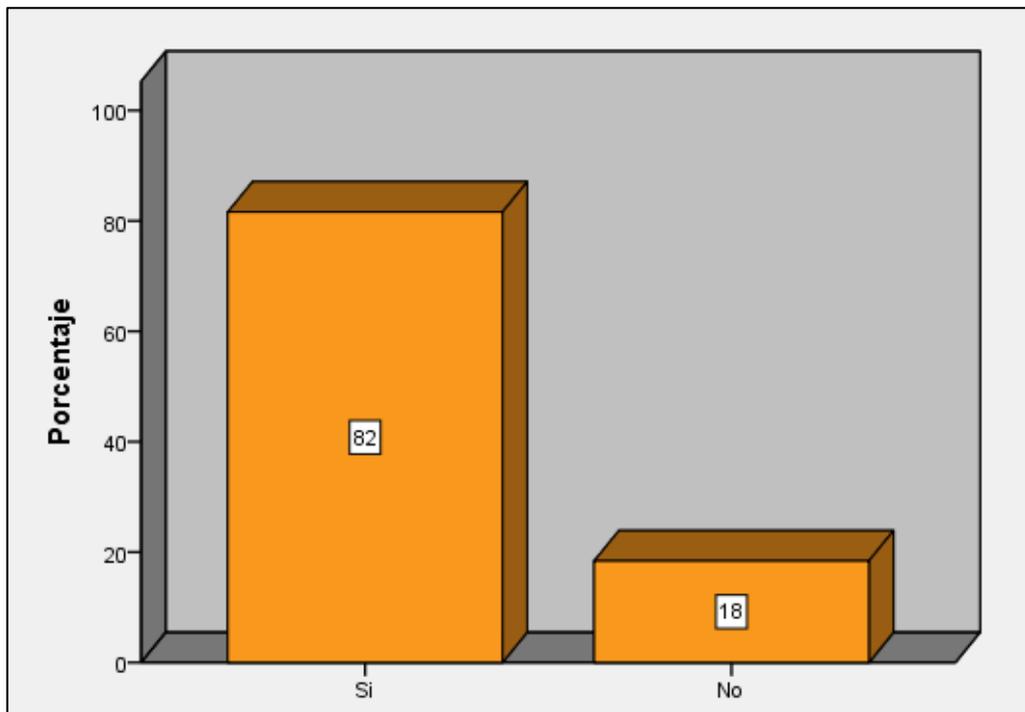
Tabla 41.

¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplica los productores de calzados debería ser por medios digitales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	297	81,6	81,6
	No	67	18,4	100,0
	Total	364	100,0	100,0

Gráfico 41.

¿Usted considera que la promoción y publicidad que aplica los productores de calzados debería ser por medios digitales?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se observa los resultados el 82% indican si consideran que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados deberá ser por medios digitales y el 18% responde no consideran que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados deberá ser por medios digitales.

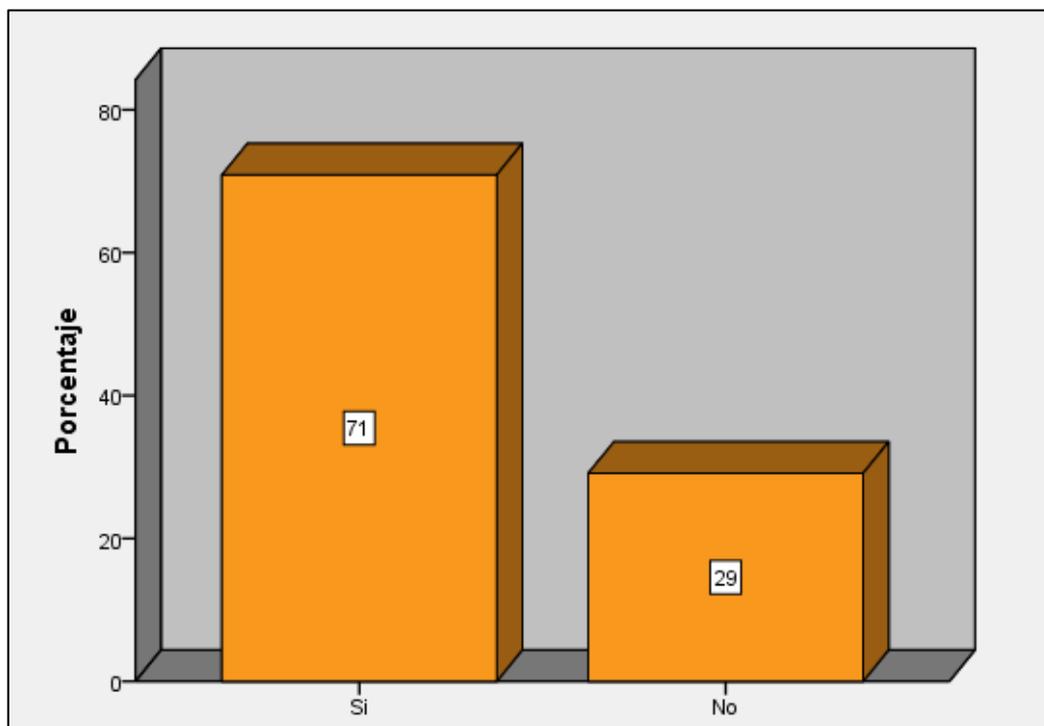
Tabla 42.

¿Antes del Covid-19 compraba más calzados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	258	70,9	70,9	70,9
Válidos No	106	29,1	29,1	100,0
Total	364	100,0	100,0	

Gráfico 42.

¿Antes del Covid-19 compraba más calzados?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al gráfico se puede observar los resultados el 71% indica antes del Covid-19 si se compraba más calzados y los 29% restantes mencionan que antes del Covid-19 no compraban calzados.

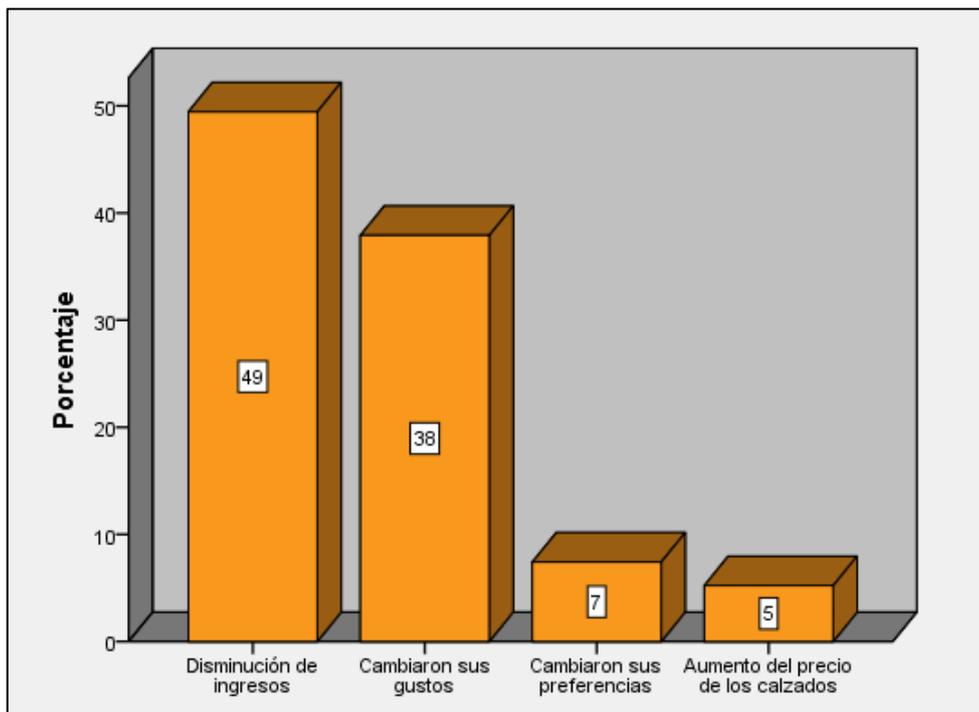
Tabla 43.

¿Porque considera que disminuyeron sus compras de calzados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Disminución de ingresos	180	49,5	49,5	49,5
Cambiaron sus gustos	138	37,9	37,9	87,4
Cambiaron sus preferencias	27	7,4	7,4	94,8
Aumento del precio de los calzados	19	5,2	5,2	100,0
Total	364	100,0	100,0	

Gráfico 43.

¿Porque considera que disminuyeron sus compras de calzados?



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al gráfico se observa el 49% responden que consideran que disminuyo sus ingresos por la falta de compra de calzados, el 38% indican cambiaron sus gustos, el 7% cambiaron sus preferencias y el 5% responden aumento del precio de sus calzados.

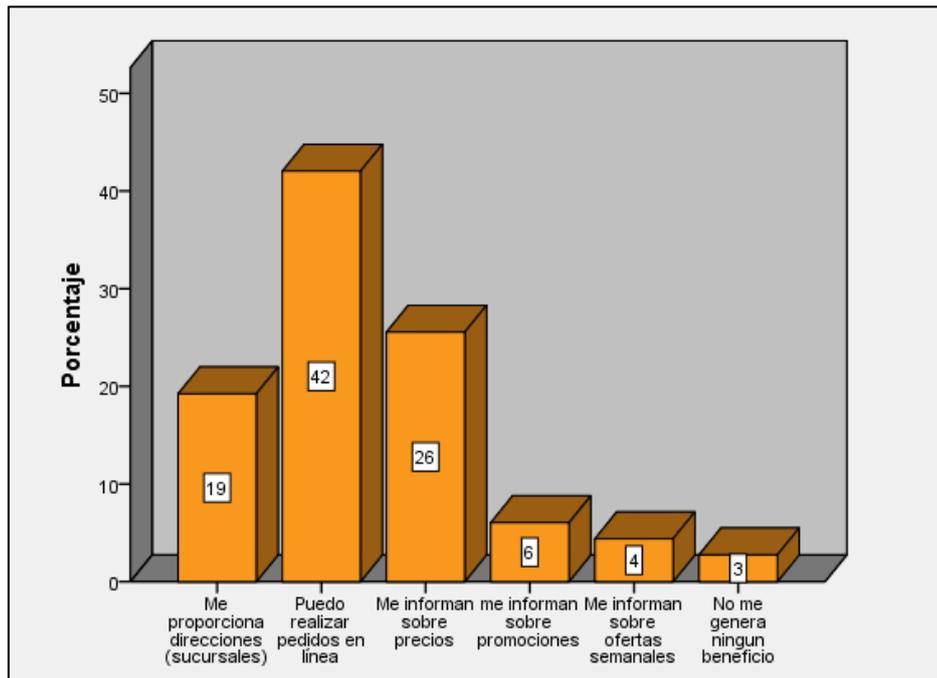
Tabla 44.

¿Qué beneficios considera que generan las plataformas digitales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me proporciona direcciones (sucursales)	70	19,2	19,2
	Puedo realizar pedidos en línea	153	42,0	61,3
	Me informan sobre precios	93	25,5	86,8
	me informan sobre promociones	22	6,0	92,9
	Me informan sobre ofertas semanales	16	4,4	97,3
	No me genera ningún beneficio	10	2,7	100,0
	Total	364	100,0	100,0

Gráfico 44.

¿Qué beneficios considera que generan las plataformas digitales?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico se observa los resultados el 42% indican los beneficios que generan las plataformas digitales es el realizar pedidos en línea, el 26% responde informan sobre promociones, el 19% proporcionan direcciones y sucursales, el 6%

informan sobre promociones, el 4% informan sobre ofertas semanales y por último el 3% no generan ningún beneficio.

4.2. Comprobación de la hipótesis

Para la prueba de hipótesis se establece a partir del procedimiento que utiliza SPSS, la cual es la Prueba T para una muestra que contrasta si la media de una población difiere de una constante especificada.

Cuando en la columna de significación (2 colas) recae en menor de 0,5 se rechaza siempre la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, en caso de que sea contrario y sea mayor a 0,5 se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alternativa.

Prueba de una muestra

	Valor de prueba					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Diferencia significativa	Intervalo de confianza del 95% de la diferencia	
					Inferior	superior
CLIENTES	121,663	364	,000	11,091	10,91	11,27

Prueba de una muestra

	Valor de prueba					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Diferencia significativa	Intervalo de confianza del 95% de la diferencia	
					Inferior	Superior
EMPRESAS	57,004	33	,000	25,424	24,52	26,33

Prueba de una muestra

	Valor de prueba					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Diferencia significativa	Intervalo de confianza del 95% de la diferencia	
					Inferior	Superior
TRABAJADORES	87,332	141	,000	55,321	44,32	66,31

Se muestra los resultados del contraste de la *t de Student* con un intervalo de confianza para la diferencia entre el valor observado y el valor teórico (contrastado).

El valor del estadístico de contraste en referencia a la muestra aplicada tanto de empresas a un total de 33, clientes de 364 y trabajadores en 141 en los tres casos se denota que el impacto financiero es de ,000 estableciendo que es menor a 0,5 lo que demuestra que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa *La transformación digital generó un impacto financiero positivo durante el confinamiento sanitario Covid -19 en las PYMES dedicadas al rubro del cuero.*

Por lo tanto, existe una alta significancia entre las variables de transformación digital con sus dimensiones así como la variable e impacto financiero sanitario Covid-19 con sus dimensiones propias.

Considerando los resultados obtenidos al más del 95% de significancia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa con una significancia fuerte entre las variables. A objeto de responder al objetivo general del presente trabajo de investigación:

Determinar el impacto financiero del confinamiento sanitario Covid-19 en las PYMES dedicadas al rubro cuero, caso asociación de productores de calzados APROCALPAZ de la ciudad de La Paz a objeto de proponer un plan de transformación digital que coadyuve a afrontar el nuevo contexto.

En ese sentido se determina la siguiente propuesta de solución, denotándose a continuación:

4.3. Propuesta

La propuesta de la presente investigación está orientada a lograr que los pequeños y medianos productores de calzados y otros productos de cuero, en particular los pertenecientes a la asociación APROCALPAZ, integren nuevas estrategias a sus planes de ventas, estrategias que sean compatibles con las demandas emergentes a causa de la pandemia por COVID-19, que permita a estos comerciantes y productores expandir su mercado y captar más clientes.

Con el fin de que los miembros de APROCALPAZ logren los objetivos de expansión y captación de clientes, para así permanecer a flote y continuar realizando sus actividades, esta propuesta se mueve sobre dos ejes prácticos y teóricos: por un lado está el mantenimiento financiero, es decir las estrategias que los productores podrían

emplear para ahorrar recursos y sostener su actividad económica con los ingresos que ya perciben y posiblemente percibirán; por otro lado está la adaptación a medios digitales, con el objetivo consiguiente de difundir información sobre sus productos y captar clientes a través de redes sociales y otras plataformas virtuales que faciliten el marketing de estos productores.

4.3.1. Mantenimiento financiero

Como se ha constatado en la investigación, en el apartado 2.2.3 y sus subtítulos, referentes a la estructura del sector de producción de prendas de vestir de cuero y las características de este sector, así como del manufacturero en general, la industria de productores de calzados en Bolivia es importante.

En primer lugar hay que observar que los emprendimientos a nivel Bolivia han aumentado, aunque en escala pequeña, desde el año 2020 hasta el 2021. La diferencia entre un año y otro es mínima, pero no deja de ser sorprendente tomando en cuenta la contracción económica que sufrió el país, así como el resto del mundo, como efecto de la pandemia. Esto significa que desde el año pasado hasta ahora, la cantidad de empresas pequeñas ha aumentado, y estas requieren asistencia e información respecto a cómo manejarse en el aspecto financiero, para así no perder dinero y verse obligadas a cerrar.

En este sentido se deben explorar algunas posibilidades para conservar la estabilidad económica de estas pequeñas empresas de productores y comerciantes.

4.3.1.1. Gestión de activos y pasivos

El primer aspecto importante a tomar en cuenta es la gestión de activos y pasivos por parte de las empresas. Por sus características de ser pequeñas y trabajar, en la mayoría de los casos, en un contexto de informalidad, las empresas productoras de calzado de APROCALPAZ no suelen llevar un registro completo de sus activos y pasivos, sino que hacen el manejo de esta información de manera menos formalizada a cómo lo hacen otras empresas. Sin embargo esto no debería ser un obstáculo en implementar un conjunto de estrategias útiles para ahorrar y cobrar lo más posible:

1. Gestionar deudas: Los productores de calzados deben hacer una revisión de las deudas que han contraído hasta la fecha, sea en gestiones pasadas o en la actual, que

hasta ahora demandan de ellos el aporte de una porción de sus ingresos. Deben abstenerse de contraer nuevas deudas importantes, que impliquen la derivación de más recursos hacia el pago. Así, no es momento de realizar gastos suntuosos ni expandir las operaciones en gran medida, dado que el mercado y la demanda se han contraído.

Simultáneamente deben ponerse en contacto con sus acreedores, para aclarar con ellos la situación actual del pago de deudas, que se ha visto algo impedida por la poca venta y el consiguiente bajo ingreso. Así, es necesario renegociar los términos de la deuda con los acreedores, para así pagar cuotas más pequeñas o con plazos más prolongados. Estas gestiones serán relativamente fáciles con los acreedores particulares en general, pero habrá un poco más de dificultad en renegociar los términos con entidades bancarias de las que se haya pedido un préstamo.

2. Gestionar inversiones: Los productores de calzados deben fijar su atención al hecho de que las ventas se han reducido, lo cual implica que no tienen la misma cantidad de dinero que en gestiones anteriores, para reinvertirlo en maquinaria, equipos, muebles o incluso en personal. En tal sentido deben hacer una cuidadosa evaluación de la forma en la que gastarán el dinero que poseen actualmente, o, si es que para alguno de ellos es posible en el momento actual, la forma en que gastarán los recursos que obtengan a partir de préstamos.

Hay que hacer hincapié en que los gastos que se realicen no pueden ser suntuosos, es decir no es momento de comprar cosas que no sean necesarias, incluyendo maquinaria, en ciertos casos. Por el momento es mejor seguir adelante con el equipamiento y el personal del que ya se disponga. Sin embargo, en caso de que la demanda de calzado sea elevada, o una inversión en algún nuevo equipo signifique una mejor capacidad para producir y vender productos, esta inversión debe ser evaluada detalladamente, teniendo en cuenta el tiempo que tomará recuperar la inversión y, en caso de requerir un préstamo bancario para efectuarla, si las cuotas mensuales no afectarán al presupuesto en una magnitud importante,

Sin embargo, como recomendación de esta propuesta, es mejor que no inviertan aún en mejorar la producción de calzados, ya que la demanda es baja debido a los pocos recursos que la mayoría de la gente puede disponer para ese tipo de gastos actualmente.

Es mejor que la inversión se haga en capacitación y herramientas que ayuden a incrementar la venta y la difusión, mediante marketing, de los productos disponibles.

3. Gestionar créditos e ingresos: De modo parecido a las propuestas de gestión de pasivos, es importante que estas empresas hagan una revisión de las deudas en las que son acreedores para ejecutarlas lo antes posible. Es evidente que en la mayoría de los casos realizan ventas en un canal directo del productor al consumidor, por lo cual queda poco margen abierto para que los compradores adquieran deudas importantes, o que deban ser pagadas a lo largo del tiempo. Es decir que, por lo general, luego de la venta de un producto inmediatamente reciben el precio del mismo.

Sin embargo, también hay casos en los que los productores de calzados de cuero hacen ventas a gran escala, es decir que otra empresa o asociación compra u ordena un gran número de calzados, ante lo cual sí que puede originarse una deuda importante, sobre la cual los productores de calzado deben mantener la atención.

Al igual que los miembros de APROCALPAZ, que deben renegociar los términos de sus deudas, los deudores de estos productores requerirán una renegociación, dado que se encuentran en una situación similar en cuanto al déficit económico y el bajo nivel de ingresos.

4.3.2. Expansión de operaciones

Tal como se ve en los gráficos N° 3 y 8 de este trabajo, la cantidad de empresas en Bolivia ha aumentado desde el mes de marzo de 2020 hasta el mismo mes en 2021. En el caso de empresas en general han incrementado, solo en el departamento de La Paz, en 1000; las empresas manufactureras han aumentado, a nivel país, también en 1000, pasando de 35.000 a 36.000, aproximadamente, de las cuales la mayor concentración se encuentra en La Paz, según el gráfico N° 9, que muestra 11551 empresas manufactureras en este departamento. Es decir que la manufactura representa una porción muy importante de las empresas productivas en el departamento y el país.

Esto también se puede contrastar con la información de las gráficas N° 4 y 5, que muestran respectivamente el incremento en la exportación de cuero y productos derivados, y el descenso en la importación de este mismo tipo de productos, a lo largo de la década pasada. Al contrastar esta información, es posible concluir que el mercado

de los productos de cuero en Bolivia ha crecido, ya que se ofrece una gran cantidad de productos, lo cual lleva a que no se requieran en tan alta cantidad del extranjero, puesto que la demanda interna está cubierta en buena medida por productos nacionales. Viceversa, países como Italia solicitan mucho cuero que el país le vende.

Sin embargo en este mercado no necesariamente participan los miembros de APROCALPAZ, dado que ellos, recalando, suelen efectuar sus ventas de manera directa al consumidor final, que son los habitantes de la ciudad de La Paz. Como sus productos suelen ser utilizados en el contexto interior y de las cercanías de esta ciudad, es necesario adoptar prácticas que ayuden a expandir su mercado, no necesariamente al contexto internacional todavía, pero sí a más áreas dentro de la ciudad y en las regiones cercanas:

1. Comisiones: Una estrategia de ventas posible es el uso de la figura de las comisiones, mediante la cual los productores de calzado pueden despreocuparse del aspecto de la venta como tal, para concentrarse en la producción y la gestión de sus recursos. Pueden contratar a otras empresas o encargados especiales, quienes trabajen bajo comisión (pago de un premio por cada producto vendido), para que comercialicen y expongan al público, de manera activa y en diferentes ubicaciones, los productos de cuero, así garantizando mayores probabilidades de venta y captación de recursos.

4.3.3. Uso de herramientas digitales

El uso de herramientas digitales como respuesta a la crisis financiera causada por la pandemia de Covid-19 es la principal propuesta de esta investigación, y a la que apuntaba la misma desde el principio.

En el contexto mencionado de poca accesibilidad y aislamiento de los productores con los consumidores, quienes antes se encontraban directamente en espacios públicos, los productores de APROCALPAZ han sufrido las graves consecuencias de que ningún cliente se apersona a adquirir, ni siquiera a preguntar por los productos que ofrecen. Peor aún, han sufrido las consecuencias de no ingresar al mercado digital y ofrecer sus productos a través de redes sociales y otros espacios comerciales que se acerquen directamente al público.

De tal manera, la solución a esta problemática es adoptar prácticas comerciales nuevas, enfocadas en ingresar a mercados digitales. A día de hoy el internet es una herramienta de gran utilidad para el comercio, que lleva décadas siendo utilizado precisamente para comercializar productos de todo tipo. Existen también plataformas especiales para la venta de diferentes artículos. El hecho de que los productores de calzados, y otros comerciantes que también se encuentran rezagados en este aspecto, recién empiecen a utilizar esta herramienta, significa un defecto serio en su abordaje de las ventas, ya que empiezan a incorporarse a este sistema recién ahora, que es casi obligatorio para lograr sobrevivir.

Sin embargo, empezar a vender por internet suena relativamente fácil, dado que es posible ofrecer un producto en las redes sociales sin mayor dificultad, y esperar a que los interesados lo encuentren y ofrezcan comprarlo. El verdadero problema se encuentra en hacer un uso efectivo de las herramientas de comunicación y marketing, para difundir información acerca de los productos ofrecidos, y lograr que estos no sean pasados por alto por los miles de potenciales clientes, quienes están pendientes de las redes sociales, pero cuya atención se fija en otra información que les resulta más llamativa.

En el momento de redacción de este trabajo, la asociación APROCALPAZ tiene una página en la red social Facebook, donde ocasionalmente publican una actualización, en forma de una oferta o una broma. Sin embargo la mayoría de sus publicaciones no tienen relación con su rubro, y tampoco inducen a quien las observa a querer comprar el calzado. Es decir que, a pesar de ya haber ingresado, en pequeña medida, en las lógicas del mercado virtual, siguen sin emplear las técnicas adecuadas para tener una red social exitosa (o sea una en la que hay mucha actividad, por parte de administradores y seguidores, y que difunde efectivamente información respecto a los productos, como disponibilidad y precios).

Así, es necesario adecuar los conductos publicitarios y las estrategias para que, junto con el uso de redes sociales e internet para el comercio de calzados y otros productos de cuero, se incorpore también la posibilidad concreta de cerrar ventas con más facilidad, ahora que los clientes ya no se apersonan a la tienda del productor con tanta frecuencia como en el pasado, sino que prefieren primero averiguar a través del internet.

Las estrategias que se proponen son:

1. Aprendizaje de habilidades relacionales y de uso de redes sociales: Existen cursos virtuales de bajo costo, conferencias gratuitas e información libre circulando en el propio internet respecto a cómo mejorar las habilidades de comunicación, para hacer un uso efectivo de las mismas en la interacción con los clientes, y para utilizar bien las redes sociales, enfocándolas al logro de los objetivos personales o de las empresas e instituciones. Solo hace falta invertir un poco de tiempo, y en ocasiones un poco de dinero, para aprender información vital para la supervivencia de las empresas, de la mano de expertos en este tema.

Sin embargo, es posible adquirir las habilidades y el conocimiento necesario en este aspecto, sin necesidad de invertir nada. Así, los productores de calzados tienen que informarse respecto al uso de las principales redes sociales y vías de publicidad para sus productos, tal como las plataformas Facebook e Instagram, así como la difusión por WhatsApp a través de grupos y cadenas.

Con el aprendizaje de habilidades comunicacionales y de marketing, mejorará la capacidad de los productores y vendedores para poner en conocimiento de los clientes los productos que venden, sus características y precio, además de lograr que se interesen por los mismos, deseando apersonarse en las tiendas para medirse el calzado y potencialmente comprarlo.

2. Uso de técnicas de marketing: Las principales técnicas de marketing indican que quienes deseen vender tienen que desarrollar una sólida base de relaciones interpersonales y ofrecer sus productos de forma atractiva y directa. Estas relaciones no necesariamente deben ser amistosas, pero sí deben estar enfocadas al objetivo de vender.

Como se apuntaba líneas arriba, APROCALPAZ ya cuenta con una página en Facebook que intenta difundir información respecto a productos y ofertas para atraer más público, sin embargo esta herramienta no les resulta muy útil, ya que no la están empleando de la mejor manera posible. Mientras que la página como tal realiza algunas publicaciones ocasionalmente, no las enfoca al objetivo de vender. Todas las publicaciones que realicen, sea en esta o en las otras plataformas mencionadas, deben apuntar a captar clientes y concretar ventas. De tal manera, es necesario que realicen

publicaciones en sectores reservados específicamente a la compra y venta de productos, como el Marketplace de Facebook, dado que la mayor proporción de potenciales clientes que navegan la web se encuentran ahí, buscando productos y ofertas.

3. Contratar la asistencia de un experto en marketing por redes sociales: Como asociación es posible que aúnen esfuerzos y capacidad económica para invertir en un experto en redes sociales y marketing, quien pueda asesorarles con mejorar su imagen para que esta sea difundida a un público más amplio. Además, es posible que este mismo profesional brinde los servicios adecuados para hacer publicaciones con fines publicitarios.

El costo de contratar los servicios de un profesional de esta área no es excesivamente elevado. Dado que se trata de una consultoría y un apoyo, la información que compartirá y las prácticas que enseñará pueden ser posteriormente aplicadas por todos los miembros de APROCALPAZ.

En otros rubros y actividades económicas se pueden utilizar estas mismas estrategias para conservar los activos económicos, para captar más clientes a través de redes sociales y en general mejorar las prácticas financieras. Solo así se podrá combatir los problemas surgidos en la pandemia de Covid-19.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal: Determinar el impacto financiero del confinamiento sanitario Covid-19 en las PYMES dedicadas al rubro de cuero, caso “Asociación de Productores de Calzados APROCALPAZ” de la ciudad de La Paz a objeto de proponer un plan de transformación digital que coadyuve a afrontar el nuevo contexto.

Mediante el análisis de la situación por medio de teorías como la de producción, se pudo establecer que el rubro de calzados es una producción de bienes para satisfacer la necesidad humana de vestimenta. Asimismo se estableció, en el caso propio de la investigación con respecto al Covid-19, que se presenta como una emergencia sanitaria inesperada, limitando a determinados negocios como es el caso de APROCALPAZ para que no pueda generar el mismo nivel de ingresos. Generalmente hay una disminución correspondiente en los gastos operativos, conllevando a presentar una transformación digital en este rubro, por lo que se obtuvo las conclusiones mediante el proceso de investigación realizado en cuanto a los objetivos específicos.

- Se analizó el comportamiento de los ingresos financieros y rentabilidad post Covid-19 de las PYMES artesanales.

Al respecto se señala en cuanto a las microempresas asociadas a APROCALPAZ, que el Covid-19 influyó negativamente en sus ingresos, lo que conllevó a una disminución de ingresos. Asimismo, manifiestan que hubo paro de actividad lo que generó una ausencia de ingresos en los meses donde no se trabajó.

Lo relacionado con trabajadores se denota que su ingreso mensual oscila entre 2.000 a 3.000 bolivianos, siendo que en su mayoría dependen de los mismos sus esposas/os, hijos/as y hermanos/as.

En cuanto a la influencia que tuvo el Covid-19 para los trabajadores se establece que este influyó negativamente, disminuyendo considerablemente sus ingresos percibidos por el paro de actividades que se suscitaron, por lo que, los ingresos percibidos no satisfacen ni satisficieron las necesidades básicas de su persona y familia.

Ahora bien, en relación al Covid-19 y la compra de los clientes, los mismos indican que su falta de compra de calzados estuvo influida por sus bajos ingresos ya que al igual que en los anteriores casos tuvieron disminución de sus ingresos.

- Se evaluaron las necesidades sobre el manejo de herramientas digitales de las PYMES artesanales.

En referencia a las empresas se puede indicar que es importante el utilizar herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones. Es importante mencionar que las diversas empresas en un total de veintiséis cuentan con una página web, sin embargo, no se dan capacitación para el uso de medios digitales lo que limita el avance de una transformación digital en el rubro de calzados de cuero, señalando que sería trascendental que la promoción y publicación que aplican los productores de calzados de APROCALPAZ debería ser por medios digitales.

Los trabajadores al respecto indican que no utilizan ninguna herramienta digital para el desarrollo de sus funciones, según los propios trabajadores contrariamente a las empresas mencionan que no cuentan con una página web, al igual que la empresa no realiza capacitaciones para el uso de medios digitales.

Un similar número y porcentaje de clientes indica que sí utiliza herramientas digitales para realizar sus compras, considerando propicio que la promoción y publicidad que aplican los productores de calzados debería ser por medios digitales. Igualmente mencionan que los beneficios que puede acarrear estas plataformas digitales se encuentran en que pueden realizar pedidos en línea y poder informarse sobre precios y direcciones y/o sucursales para la adquisición de calzados de cuero.

- Se propuso un plan de transformación digital de las pymes artesanales del rubro del cuero.

De acuerdo a diagnóstico previo y los datos recolectados se estableció la propuesta referida a la transformación digital en el rubro de calzados de cuero.

5.2. Recomendaciones

A raíz de las conclusiones y todo el desarrollo investigativo se recomienda lo siguiente:

Es preciso que la investigación presente un mayor alcance en otros rubros de comercio, para realizar una evaluación integral del impacto financiero que va generando el Covid-19 y como las MYPES puede llegar contemplar estrategias comerciales que les permitan salir de un mercado que fue transformándose por necesidad.

Se recomienda realiza una propuesta técnica con el fin de coadyuvar a las MYPES para poder enfrentar las dificultades de la emergencia sanitaria.

Se recomienda que el encargado de una determinada microempresa se actualice constantemente en cuanto a herramientas tecnológicas para que sea el mismo quien capacite a sus trabajadores y puedan abrirse a un mundo competitivo digital.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. México: Universidad Rafael Landívar.
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor Guido. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 187-195.
- Alonso, E. (2009). *Técnicas de investigación*. México: MC Graw Hill.
- Arzubi, A. (2003). *Análisis de Eficiencia sobre Explotaciones Lecheras de la Argentina*. Argentina: UNIVERSIDAD DE CORDOBA.
- Austrias Corporación Universitaria. (2010). *Teoría de la Ventaja Absoluta y la Ventaja Comparativa*. 1-13.
- Bolivia Emprende, B. (2020). *PYMES*. Fundación Emprender Futuro.
- Brunet, L. (1987). *El Clima del Trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y consecuencias*. México: Trillas.
- Buritica, J., & Dos Santos, C. (2016). Valor de la Recompensa: ¿Cómo y Para Qué se Usa el Concepto? 233-250.
- Cabezas, J. D. (2015). *La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Cárdenas, A. (2013). *El mercado del calzado en Bolivia*. La Paz-Bolivia: ICEX.
- Cardozo, E., Velásquez, Y., & Rodríguez, C. (2012). *Revisión de la definición de PYME en Latinoamérica*. Panamá.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill - Interamericana.
- Chiu, W. A., & Reyes, Z. D. (2018). *Revolución PE: La transformación digital de once empresas en el Perú*. Lima - Perú: Penguin Random House.
- cilea. (2006). *Las PYMES en Bolivia*. 1-26.
- Collao, F. (2011). Políticas e instituciones de apoyo a las micro y pequeñas empresas en Bolivia. En CEPAL. NACIONES UNIDAS.
- Colque, E. (2015). *El problema del financiamiento de las pymes en Bolivia*. La Paz: UMSA.
- Dick, M. (2011). *Manual Práctico Laboral*. La Paz: La Razón.

- Dorado, L., & Rubin, C. (2007). *PYMES en Bolivia*. Bolivia.
- Escobar, E. A. (2016). *Fortalecimiento empresarial a ESAL*. Revista científica Pensamiento y Gestión.
- Flores, R. V. (2018). *Determinación de limitantes del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Sucre y su proyección hacia un modelo de asociatividad*. Sucre: UASB.
- Giugni, P. (2009). *La calidad como filosofía de gestión*. España.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2013). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hidalgo, N. A. (2011). *La gestión de la innovación como proceso*. I.G.E.
- Klein, J. (1961). *Estudio de los grupos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, H. (2012). *Elementos de la administración*. México: McGraw Hill.
- La Razón. (24 de junio de 2014). Centro de Innovación del Cuero beneficiará a 3.414 emprendimientos.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Mexico D.F.: Trillas.
- Lima, B. (1989). *Exploración teórica de la participación*. Mexico.
- Lopera J., Ramírez C., Zuluaga A., Marda U., Ortiz J. (2010). El método analítico como método natural. *Revista Nómadas*, 1-28.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: VCU.
- Martínez, C. V. (2006). *Estructura y gestión financiera de las ESAL*. Revista española del tercer sector.
- Mathinson, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales*, 46-83.
- Medina, W. D. (2009). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Miranda, B. (23 de julio de 2020). Qué está pasando con el coronavirus en Bolivia, donde la policía recogió 420 cadáveres en casas y calles en solo cinco días.
- Naciones Unidas. (2020). ¿qué es el coronavirus? 1-15.

- OMS, O. M. (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus COVID - 19*. Emergencia sanitaria.
- Organización Panamericana de Salud. (2020). *Novel Coronavirus 2019.*, (págs. 1-41). Argentina.
- Palmieri, F. (2019). *Repensando las teorías del comercio internacional*. Argentina: Instituto de Estrategia Internacional.
- Peña, T. (2016). *Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y los factores de riesgo en el sector financiero de Bolivia*. La Paz: UMSA.
- Perez, E., Sunkel , O., & Torres , M. (2011). *Raul Prebisch un recorrido por las etapas de su pensamiento sobre el desarrollo económico*. CEPAL.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2014). *Administración. Manejo del cambio y la innovación*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rogers, D. L. (2016). *El manual de estrategias de transformación digital: reconsiderare su negocio para la era digital*. New York: Columbia Business School.
- Roldán, E. J. (2019). *Transformación digital como herramienta para generar valor en las MIPyMES de la región del Biobío*. Chile: Universidad Andrés Bello.
- Rouse, M. (2007). *Transformación digital*.
- Sancho, T., & Ocsin, M. (2000). *Condiciones de Trabajo y círculos de calidad*. Instituto nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo, 6.
- Tomasina, F. (2012). *Los problemas en el mundo del trabajo y su impacto en la salud*. *Revista de Salud Pública*, 56-67.
- Torrez, L. (2005). *Financiamiento de Pymes de cuero manufacturado a través de fondos de capital de riesgo como alternativa a otros financiamientos* . La Paz: UMSA .
- Vargas, F. (2006). *“Las empresas comercializadoras como factor de desarrollo para la pequeña y mediana industria del departamento de La Paz”*. La Paz: UMSA.
- Villar, N. J. (2015). *Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral en profesionales de salud*. España: Universidad de Sevilla.

WEB GRAFÍA

- ACCENTURE. (2021). *COVID -19. Cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar*. Recuperado el 2021, de https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-AR-ES.pdf
- Administracion, Ingenieria y gestion. (2008). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- APROCALPAZ. (22 de diciembre de 2019). *Aprocalpaz, gran feria del calzado Tumusla*. Recuperado el 2021, de <https://www.facebook.com/aprocalpaz/>
- Borja. (29 de julio de 2019). *Transformación digital: Inicio del trayecto*. Recuperado el 13 de abril de 2021, de <https://arrizabalagauriarte.com/transformacion-digital-primeros-p>
- Cañon, C. A., & Restrepo, X. (enero de 2016). *Impactos financieros y administrativos del proceso de implementación de las NIIF en entidades sin ánimo de lucro*. Recuperado el 2021, de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1579&context=contaduria_publicaasos/
- Deloitte. (2020). *Atendiendo el impacto financiero del Covid-19*. Recuperado el 2021, de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/finance/articles/atendiendo-el-impacto-financiero-del-covid19.html>
- Estay, C. (5 de septiembre de 2017). *INDICADORES DE LA CAPACIDAD DIGITAL*. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.werkomus.com/servicios/indicadores-de-la-capacidad-digital/#:~:text=La%20capacidad%20digital%20es%20la,proceso%20hacia%20la%20transformaci%C3%B3n%20digital.&text=Veamos%20los%20indicadores%20propuestos%20para,indicadores%20encontrados%20en%20>
- Gerencie.com. (2013). *¿Qué es el impacto financiero?* Recuperado el 2021, de <https://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>
- Gutiérrez, A. (2020). *El Covid 19 y el mundo laboral*. Recuperado el 2021, de <https://www.un.org/es/coronavirus/articles/world-work-cannot-and-should-not-look-same-after-crisis>
- Institute of Business & Tecnology. (2019). *¿Por qué estudiar Transformación Digital es una gran idea?* Recuperado el 13 de abril de 2021, de <https://www.eudedigital.com/por-que-estudiar-tra>
- Journal Bolivia. (7 de mayo de 2020). *La Pymes mueven la economía de Bolivia y se reinventan para superar la crisis por la pandemia*. Recuperado el 2021, de <https://www.coca->

coladebolivia.com.bo/historias/comunidad-las-pymes-mueven-la-economia-bolivia-y-se-reinventan-para-supera

- La Razón. (2019). *Importación de calzado crece de 122% en cinco años*. Recuperado el 2021, de <https://www.la-razon.com/lr-article/importacion-de-calzados-crece-122-en-cinco-anos-2/>
- McCann, M. (1995). *Cuero, Pieles y calzado*. Recuperado el 19 de abril de 2021, de <https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+88.+Cuero,+pieles+y+calzado>
- NetinBag.com. (2020). *¿Que es un impacto financiero?* Recuperado el 2021, de <https://www.netinbag.com/es/finance/what-is-a-financial-impact.html>
- Nueva Sociedad. (abril de 2020). *El trabajo despues del Coronavirus*. Recuperado el 5 de enero de 2021, de <https://nuso.org/articulo/digitalizacion-trabajo-coronavirus-futuro-capitalismo/>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). Obtenido de www.who.int: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=sintomas>
- Regalado, H. R. (2018). *La MIPYMES en Latinoamerica: Las MYPES en Bolivia*. Recuperado el 2021, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/16.htm>
- Riquelme, M. (9 de julio de 2020). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Que es y cual es su importancia?* Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter>
- Ruiz, D. (28 de abril de 2016). *Finanzas y administración pública*. Recuperado el 2021, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11056/1/ensayo%20final%20final20especializacion%20finanzas20%y20%administracion%20publica.pdf>
- Smith, W., & Freedman, D. (noviembre de 2020). Aislamiento, cuarentena, distanciamiento social y contención comunitaria: papel fundamental de las medidas de salud pública a la antigua en el brote del nuevo coronavirus. *Travel Med.*, 1410.
- Tokio School. (11 de diciembre de 2019). *La transformación digital en el mundo de los datos*. Obtenido de <https://www.tokioschool.com/noticias/transformacion-digital-mundo-datos/>

Vilcapoma , L. (2018). *Teoria de la produccion y costos: una exposicion didactica*. Recuperado el 14 de abril de 2021, de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD123.pdf>

Villafuerte, D. C. (2010). *Capitulo. Las técnicas de investigación*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION.htm>

ANEXOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TIEMPO																																	
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
Elección del tema																																		
Formulación del problema																																		
Definición de justificación y alcance																																		
Elaboración del marco teórico																																		
Elaboración de marco práctico																																		
Elaboración del borrador																																		
Defensa de borrador																																		
Ajuste complementación y enmienda																																		
Defensa final																																		

ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CALZADOS APROCALPAZ

OBJETIVO: Determinar el impacto financiero del Covid-19 y las necesidades de transformación digital de la PyMES artesanales dedicadas al rubro del cuero en la ciudad de la paz a objeto de proponer un plan de transformación digital que coadyuve a afrontar el nuevo contexto.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente y conteste a las preguntas con una x

DIMENSIÓN TRABAJADORES

1. GENERO

- a) F
- b) M

2. EDAD

- a) 15-19
- b) 20-39
- c) 40-59
- d) >60

3. ESTADO CIVIL

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Unión libre
- d) Divorciado
- e) Viudo

4. GRADO DE INSTRUCCIÓN

- a) Educación Primaria
- b) Educación Secundaria
- c) Bachiller
- d) Técnico superior
- e) Técnico medio
- f) Educación superior

5. INGRESOS MENSUALES

- a) 1000 - 2000
- b) 2000-3000
- c) 3000-5000
- d) >5000

6. ¿QUÉ INTEGRANTES DE SU FAMILIA DEPENDEN DE SU INGRESO MENSUAL?

- a) Padres
- b) Esposa e hijos
- c) Hermanos (as)
- d) Todos los anteriores
- e) Otros familiares

7. ¿CÓMO INFLUYÓ EL COVID-19 EN SUS INGRESOS?

- a) Positivamente
- b) Negativamente
- c) Indiferente

8. ¿HUBO DISMINUCIÓN DE SUS INGRESOS A PARTIR DEL COVID-19?

- a) Si
- b) No

9. ¿HUBO PARO DE LA ACTIVIDAD DEBIDO AL COVID-19?

- a) Si
- b) No

10. ¿LOS INGRESOS PERCIBIDOS SATISFACEN LAS NECESIDADES DE USTED Y SU FAMILIA?

- a) Si
- b) No

DIMENSIÓN MEDIOS DIGITALES

11. ¿UTILIZA HERRAMIENTAS DIGITALES PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?

- a) Si
- b) No

12. ¿LA EMPRESA DONDE TRABAJA CUENTA CON UNA PÁGINA WEB?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

13. ¿LA EMPRESA DONDE TRABAJA REALIZA CAPACITACIONES PARA EL USO DE MEDIOS DIGITALES?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

14. ¿USTED CONSIDERA QUE LA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD QUE APLICAN LOS PRODUCTORES DE CALZADOS APROCALPAZ DEBERÍA SER POR MEDIOS DIGITALES?

- a) Si
- b) No

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A EMPRESAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CALZADOS APROCALPAZ

OBJETIVO: Determinar el impacto financiero del Covid-19 y las necesidades de transformación digital de la PyMES artesanales dedicadas al rubro del cuero en la ciudad de la paz a objeto de proponer un plan de transformación digital que coadyuve a afrontar el nuevo contexto.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente y conteste a las preguntas con una x

1. ANTIGÜEDAD LABORAL
 - a) 1 a 4 años
 - b) 5 a 9 años
 - c) Más de 10 años

2. ¿CÓMO INFLUYÓ EL COVID-19 EN SUS INGRESOS?
 - a) Positivamente
 - b) Negativamente
 - c) Indiferente

3. ¿HUBO DISMINUCIÓN DE SUS INGRESOS A PARTIR DEL COVID-19?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿HUBO PARO DE LA ACTIVIDAD DEBIDO AL COVID-19?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿HUBO AUSENCIA DE INGRESOS EN LOS MESES QUE NO SE TRABAJÓ?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿LOS INGRESOS PERCIBIDOS SATISFACEN LAS NECESIDADES DE USTED Y SUS TRABAJADORES?
 - a) Si
 - b) No

7. ¿CONOCE HERRAMIENTAS DIGITALES PARA UTILIZARLA EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?
 - a) Si
 - b) No

8. ¿LA EMPRESA DONDE TRABAJA CUENTA CON UNA PÁGINA WEB?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No sabe

9. ¿LA EMPRESA DONDE TRABAJA REALIZA CAPACITACIONES PARA EL USO DE MEDIOS DIGITALES?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No sabe

10. ¿DISPONE DE ALGÚN SISTEMA PARA QUE LOS CLIENTES HAGAN SUS PEDIDOS EN LÍNEA O EN FORMA REMOTA?

- a) Si
- b) No

11. ¿SU EMPRESA POSEE UN TERMINAL DE PUNTO DE VENTA (TPV) O ALGUNA OTRA HERRAMIENTA AUTOMATIZADA QUE PERMITA GESTIONAR LAS FUNCIONES DE VENTA EN SU NEGOCIO?

- a) Si
- b) No

12. ¿USTED CONSIDERA QUE LA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD QUE APLICAN LOS PRODUCTORES DE CALZADOS APROCALPAZ DEBERÍA SER POR MEDIOS DIGITALES?

- c) Si
- d) No

13. ¿UTILIZA PLATAFORMAS DIGITALES PARA BUSCAR OPINIONES DE OTRAS ASOCIACIONES DE CALZADOS?

- a) Si
- b) No

14. ¿CON QUE FRECUENCIA HACE USTED USO DE LOS MEDIOS DIGITALES PARA VER PROMOCIONES DE OTRAS ASOCIACIONES DE CALZADOS?

- a) Siempre
- b) Pocas Veces
- c) Nunca

15. ¿USUALMENTE POR QUE PLATAFORMA DIGITAL VE USTED ESTAS PROMOCIONES?

- a) Facebook
- b) Mail
- c) Otros

16. ¿CREE USTED QUE ESTAS PLATAFORMAS Y PROMOCIONES DIGITALES INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA?

- a) Si
- b) No

17. ¿QUÉ BENEFICIOS CONSIDERA QUE GENERAN LAS PLATAFORMAS DIGITALES?

- a) Proporciona direcciones (sucursales)
- b) Realizar pedidos en línea
- c) Informan sobre precios
- d) Informan sobre promociones
- e) Informan sobre ofertas semanales
- f) No genera ningún beneficio

18. ¿CREE USTED QUE EL AUMENTO DE LA TECNOLOGÍA Y LA PRESENCIA DE MEDIOS DIGITALES PUEDE SER ÚTIL PARA MEJORAR LA EFICIENCIA E INGRESOS DE SU NEGOCIO?

- a) Si
- b) No

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A CLIENTES

OBJETIVO: Determinar el impacto financiero del Covid-19 y las necesidades de transformación digital de la PyMES artesanales dedicadas al rubro del cuero en la ciudad de la paz a objeto de proponer un plan de transformación digital que coadyuve a afrontar el nuevo contexto.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente y conteste a las preguntas con una x

1. GENERO

- c) F
- d) M

2. EDAD

- e) 15-19
- f) 20-39
- g) 40-59
- h) >60

3. ESTADO CIVIL

- f) Soltero
- g) Casado
- h) Unión libre
- i) Divorciado
- j) Viudo

4. GRADO DE INSTRUCCIÓN

- g) Primaria
- h) Secundaria
- i) Bachiller
- j) Técnico superior

- k) Técnico medio
- l) Educación superior

5. INGRESOS MENSUALES

- f) 1000 - 2000
- g) 2000-3000
- h) 3000-5000
- i) >5000

6. ¿CÓMO INFLUYÓ EL COVID-19 EN SUS INGRESOS?

- d) Positivamente
- e) Negativamente
- f) Indiferente

7. ¿HUBO DISMINUCIÓN DE SUS INGRESOS A PARTIR DEL COVID-19?

- a) Si
- b) No

8. ¿UTILIZA HERRAMIENTAS DIGITALES PARA SUS COMPRAS?

- a) Si
- b) No

9. ¿USTED CONSIDERA QUE LA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD QUE APLICAN LOS PRODUCTORES DE CALZADOS DEBERÍA SER POR MEDIOS DIGITALES?

- a) Si
- b) No

10. ¿ANTES DEL COVID -19 COMPRABA MÁS CALZADOS?

- a) Si
- b) No

11. ¿POR QUÉ CONSIDERA QUE DISMINUYERON SUS COMPRAS DE CALZADOS?

- a) Disminución de ingresos
- b) Cambiaron sus gustos
- c) Cambiaron sus preferencias
- d) Aumento del precio de los calzados

12. ¿QUÉ BENEFICIOS CONSIDERA QUE GENERAN LAS PLATAFORMAS DIGITALES?

- a) Me proporciona direcciones (sucursales)
- b) Puedo realizar pedidos en línea
- c) Me informan sobre precios
- d) Me informan sobre promociones
- e) Me informan sobre ofertas semanales
- f) No me genera ningún beneficio

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!