

**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS**  
**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
DE EMPRESAS

“IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA SER UN EMPRENDEDOR QUE  
PERMANECE EN EL MERCADO EN EL SECTOR COMERCIO EN EL RUBRO DE  
PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL”

PRESENTADO POR:

LIC. FELIPE OBDULIO HERNÁNDEZ ULLOA

LICDA. KATHERINE VANESSA CENTENO CHÁVEZ

LIC. MIGUEL MAURICIO LEMUS ALEMÁN

ASESOR:

MÁSTER CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, SEPTIEMBRE DE 2023

# ÍNDICE

<b>GENERALIDADES .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>17</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS Y     VARIABLES .....</b>	<b>43</b>
<b>2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>52</b>
<b>3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 TIPO DE ESTUDIO.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 MÉTODO .....</b>	<b>52</b>
<b>3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>53</b>
<b>3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>54</b>
<b>3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>55</b>

<b>4</b>	<b>HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>55</b>
4.1	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	55
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>86</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA .....</b>	<b>86</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	86
5.2	RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA .....	87
5.2.1	RECOMENDACIONES .....	87
5.2.2	PROPUESTA .....	88
<b>GLOSARIO .....</b>		<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>100</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>104</b>

## **GENERALIDADES**

### **NOMBRE DE RECTOR**

Msc. José Salvador Alvarenga Rivera

### **NOMBRE DEL VICERRECTOR ACADÉMICO**

DEGI. Sirhan Raúl Rivas

### **NOMBRE DEL FISCAL**

Msc. Yaneth Rubidia Campos de Rivas

### **NOMBRE DEL DECANO**

Msc. Miguel Antonio Flores Castro

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios:**

Por darme la sabiduría para aprender de cada momento vivido en este proceso. Por permitirme mantenerme de pie en los momentos de dificultades y en los cuales quise rendirme. Por poner en mi camino a personas que desean lo mejor para mi vida, dispuestas a apoyarme y a motivarme a seguir adelante para alcanzar esta meta que me tracé.

### **A mi familia:**

Gracias por ser mi mayor motivación para seguir esforzándome por mis metas, por apoyarme en todo momento y no dudar de mis capacidades. Gracias por la admiración y el cariño, mismo que yo les guardo. Gracias por comprender que muchas veces tuve que sacrificar el tiempo que comparto con ustedes en el afán de perseguir mis objetivos.

### **A la doctora Dalila Turcios de Castillo:**

Su apoyo ha sido excepcional a lo largo de mi educación académica, gracias por la empatía, por la voluntad y por su corazón bondadoso. Estaré eternamente agradecido por todo lo que ha aportado a mi vida desde mi niñez, y porque parte de mi crecimiento personal y profesional se lo debo a usted. Que Dios le retribuya con creces.

### **A mis amigos:**

Gracias por siempre creer en mí, por apoyarme en mis sueños, por darme su alegría, su lealtad y por todo el aprecio del que no dudo es sincero y que también es recíproco. Los amigos pueden ser una luz o piedra de tropiezo en el camino, y he tenido la suerte de que ustedes sean siempre esa luz que aporta positivamente a mi vida.

### **A mis compañeros de tesis:**

Fue un honor haber compartido con ustedes desde el inicio de esta maestría. Gracias por permitirme aprender de sus conocimientos, por los momentos vividos, por mantenernos unidos en las dificultades y por llegar hasta el final como nos lo propusimos.

### **A Credicampo:**

Agradezco por darme el tiempo necesario para estar presente en cada una de mis clases y por todo el crecimiento profesional que allí he adquirido.

**Lic. Felipe Obdulio Hernández Ulloa**

**A Dios:**

Agradezco a Dios, en primer lugar, por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad, por haberme brindado la sabiduría, guiado, protegido, brindado la salud para seguir, y por haberme rodeado de buenas personas durante el proceso de tesis.

**A mi familia:**

Mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades. He recibido mucho apoyo de ustedes, han sido una inspiración y pilar fundamental para mantenerme en el proceso, siempre los sentí cerca motivándome a continuar. Con mucha gratitud le dedico a ustedes mamá Marina, papá Demal, y también a Lisa y Andrea.

**A mis nuevos amigos:**

No me llevaré conmigo solo lo que es un título, me llevo también a dos grandes amigos, muy inteligentes, simpáticos y de los cuales aprendí mucho de la vida; Felipe Ulloa y Miguel Lemus. Les agradezco por las horas compartidas, los trabajos realizados juntos y las muy buenas historias vividas. Y, por último, gracias por haberme elegido, acogido en su equipo, y ahora puedo decir que juntos logramos esta meta, no lo hubiera logrado sin ustedes.

**Licda. Katherine Vanessa Centeno Chávez**

**A Dios:**

Agradezco a Dios, en primer lugar, por inspirarme a seguir en la formación académica y proteger nuestros sueños con su gracia, por permitir que los esfuerzos ya estén rindiendo fruto y haberme dado fuerza en los momentos que el ánimo cae. Le doy gracias por este conocimiento que ha permitido mejorar el desempeño en mi trabajo, gracias por la salud y gracias por poner excelentes personas para guiarnos en el proceso.

**A mi familia:**

Agradezco a mi esposa, por apoyarme desde el inicio, gracias a mis hijos Sofía y Alessandro por el tiempo que tome sin pedirlo, ha sido su amor el que me da la motivación de realizar todo al máximo esfuerzo. Por eso dedico este logro a ellos, a mis hermanos y mis padres que ya me cuidan desde el cielo.

**A mis compañeros:**

Agradezco a todos los compañeros de la generación porque de todos aprendí algo, pero en especial al grupo que me permitió trabajar en su equipo a Felipe Ulloa, Katherine Centeno, Sandra Martínez, Saúl Flores, Cindy Ramos, ellos facilitaron y enriquecieron mi aprendizaje.

**A CREDICAMPO:**

Su apoyo ha sido importante en este proceso por permitir el tiempo laboral para tomar las clases, por permitir realizar nuestros proyectos de horas sociales, por permitir ser parte del programa de acompañamiento empresarial con emprendedores que ha enriquecido nuestra investigación. Sabemos que nuestros aportes beneficiarán a clientes de este programa.

**A ONG Alterna:**

Nuestros aliados en el apoyo a emprendedores, les doy las gracias por guiarnos en conocer más de los pequeños empresarios, el conocimiento impartido y su filosofía de negocios conscientes nos sirve de ejemplo para orientar este segmento de emprendedores que cuenta con el entusiasmo y la actitud, pero suele carecer de conocimientos empresariales. Gracias de manera especial a Irene Rivera, coordinadora de Alterna que ha compartido su conocimiento con nuestro equipo investigador.

**Lic. Miguel Mauricio Lemus Alemán**

## INTRODUCCIÓN

El contenido del presente estudio está estructurado con cinco capítulos; el primer capítulo, se refiere al problema de investigación, y como primer subtítulo aparece la situación problemática, la cual menciona que los emprendedores que inician su idea de negocio lo hacen con el anhelo que funcione y que perdure con los años. Sin embargo, permanecer en el mercado representa el mayor de los retos, debido a que un alto porcentaje de las iniciativas se disuelven en un corto plazo de su establecimiento.

Esa culminación de emprendimientos podría deberse a múltiples dificultades en las etapas tempranas, por lo que se requiere ser un estratega para superarlas, y tener la capacidad de visualizar las fortalezas y oportunidades. El enfoque de esta investigación es realizar una prospección de cuáles son esas estrategias que se utilizan para ser un emprendedor que permanece en el mercado del sector comercio en el rubro de prendas de vestir.

El segundo capítulo, en su estructura se presenta primeramente los antecedentes históricos. Aparecen los antecedentes históricos de la estrategia, donde describe la evolución histórica del término “estrategia”, el cual ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar en el cual se dice que tuvo su origen, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. También aparecen los antecedentes históricos del emprendimiento. Según la teoría el emprendimiento tiene sus orígenes desde que el hombre habita el planeta, esto es, hace alrededor de un millón de años, época desde la cual se ha presentado una evolución que se evidencia en el avance de la civilización como tal hasta el momento actual, generando a través de su historia gran influencia en las relaciones materiales y sociales que han adoptado las diferentes economías a nivel mundial.

En segundo lugar, se presentan los elementos teóricos en los que se fundamentará la investigación científica, que comprenden la teoría referente al emprendimiento y estrategia. Como tercer punto se describe el cuadro operativo de variables, donde se detallan las variables, con la definición conceptual y operativa, las dimensiones respectivas, indicadores y tipos. Finalmente se plantea el sistema de hipótesis correspondiente al problema de investigación.

En el tercer capítulo, se detallan en su contenido los elementos que componen la metodología de la investigación, entre los que están, el tipo y método de estudio, la población y muestra, tipo de muestreo, cálculo del tamaño de la muestra, técnicas e instrumentos de investigación, etapas de la investigación y el debido procedimiento para recabar la información.

Cuarto capítulo, comprende los hallazgos de la investigación; se presentan los resultados de la encuesta dirigida a los emprendedores que permanecen en el mercado en el sector comercio en el rubro de prendas de vestir del municipio de San Miguel, seguido el resumen correspondiente a cada una de las preguntas.

Quinto capítulo, contiene dos elementos; primero las conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos de la de la investigación de campo realizada a los emprendedores que permanecen en el mercado en el sector comercio en el rubro de prendas de vestir del municipio de San Miguel; y segundo, la propuesta académica en función de los resultados de la investigación.

Finalmente se presenta la bibliografía, el glosario y los anexos respectivos.

# CAPÍTULO I

## 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El autor Lázaro (2014) señala que emprender tiene un nivel de dificultad en términos que hay que buscarle solución a una situación conflictiva o problema; ya mesé personal. También dice que, cuando en una situación habitual o proceso se puede aplicar una mejora, se está emprendiendo “emprender es crear una empresa para desarrollar productos o servicios que puedan solucionar un problema o satisfacer una necesidad” (Gutiérrez, 2018)

También, el emprendimiento es considerado por el Banco Interamericano de Desarrollo como uno de los sectores transversales de la economía, ya que los emprendedores creativos se han adaptado y transformado. (Gutiérrez, 2018).

Teniendo en cuenta estas definiciones, emprender representa el proceso de generación de ideas. De alguna manera esta podría ser la inspiración que permite a las personas tener mejores oportunidades de vida. Busca en los problemas una oportunidad y en las soluciones un activo a capitalizar para el proyecto.

Tradicionalmente se ha asumido que innovación, creación de empleo y crecimiento económico son las principales consecuencias que se derivan de la dinámica de la actividad emprendedora. Por este motivo, los diferentes agentes sociales han insistido durante estos años en la necesidad de estimular y promover el emprendimiento como posible vía de solución a las dificultades que se derivan de la reciente crisis económica. Es evidente que serán solo los emprendedores que sean capaces de perdurar en el tiempo los que tengan un impacto significativo en el desarrollo económico. No obstante, la evidencia pone de manifiesto que uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las nuevas iniciativas, es el fracaso. Los estudios más optimistas muestran que solo el 50% de las nuevas empresas sobreviven a los primeros tres años, mientras los más pesimistas elevan al 95% las iniciativas nuevas que fracasan antes del quinto año de vida.

A pesar de estas cifras, la mayoría de los estudios se han centrado en el análisis del éxito emprendedor y son menos los que profundizan en los determinantes del fracaso. Sirva como ejemplo que tan solo un 0,02% de los textos de empresa se dedicaron a analizar por

qué los emprendedores fracasan (Trías de Bes, 2007). Desde un punto de vista académico, la literatura ha mostrado que el éxito o fracaso emprendedor puede ser el resultado de un conjunto amplio de factores. Entre los que han sido analizados en investigaciones previas, cabe mencionar los factores personales del emprendedor (Gimeno et al, 1997), el tipo de industria (Strotmann, 2007) u otras cuestiones de índole organizacional (Aldrich y Auster, 1986). No obstante, la literatura sobre el fracaso emprendedor sí todavía tiene un amplio recorrido (Fuentelsaz & Gonzalez , 2015).

Los emprendedores que inician su idea de negocio lo hacen con el anhelo que funcione y que perdure con los años. Sin embargo, permanecer en el mercado representa el mayor de los retos, ya que un alto porcentaje de las iniciativas se disuelven en un corto plazo de su establecimiento.

De igual forma, existen múltiples dificultades en las etapas tempranas para los emprendedores, por lo que se requiere ser un estratega para superarlas y tener la capacidad de visualizar las fortalezas y oportunidades. Esta situación da origen a la presente investigación, el cual es un esfuerzo que tiene como objetivo realizar una prospección de cuáles son las estrategias que se utilizan para ser un emprendedor que permanece en el mercado del sector comercio en el rubro de prendas de vestir.

Existe una población de emprendedores con mucho optimismo de dar ese gran paso en sus vidas hacia el cambio, con visiones emprendedoras, y con expectativas ambiciosas. Sin embargo, los emprendedores son como cualquier otro ser humano con temor al fracaso, pero deben de tener algo en mente: la voluntad es la madre de todas las fuerzas.

De igual manera, la carencia de experiencia puede ser una de las barreras por las que atraviesan los emprendedores y al estar demasiado motivados con sus ideas de negocio, no consideran aspectos como la rentabilidad, el mercado donde desean incursionar, la falta de conocimiento o capacitación sobre planes de negocios; lo que puede conllevar a comenzar un negocio impulsivamente por sus emociones. Por supuesto que el fracaso nunca está presente en sus planes de negocio, ya que es un presentimiento subjetivo.

Conocer el mercado al que se desean involucrar, conocer precios, la competencia, rentabilidad, costos, etc. Es fundamental para cualquier emprendedor.

Emprender un negocio de forma desmesurada, asumiendo que será exitoso sin antes prever los riesgos llega a ser un problema por la gran inversión sin saber aún si es rentable. Por otro lado, los emprendedores acceden a financiamiento sin tener educación financiera y de este factor también depende el éxito o la quiebra, fracasar en el negocio y de igual forma caer en deudas si sus gastos son mayores que los ingresos.

Algunos emprendedores de San Miguel no poseen reservas de dinero al momento que se inicia un emprendimiento. Si manejan de forma desordenada un presupuesto de gastos esto puede ser un motivo de riesgo para su negocio. La falta de reserva de dinero mensual para ayudar a amortiguar las situaciones que se le presenten, al menos hasta que comiencen a generar más ingresos, es otra de las fallas que reduce sus posibilidades de permanencia en el mercado (RADAR, 2021).

Lo importante no es solamente saber estos problemas por los cuales los negocios fracasan, sino actuar con inteligencia para que sus negocios no sean presa de ninguno de ellos. Pasar por un mal momento no puede ser excusa para abandonarlo, al contrario, se debe trabajar más para que perdure en el tiempo.

En algunas regiones, para que sus negocios puedan subsistir en el tiempo están implementando lo que son estrategias, como el caso de la Estrategia Europa 2020 de la Unión Europea para el crecimiento y el empleo, reconoce la importancia de la transición hacia una economía verde y eficiente en el uso de los recursos para lograr un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Una de las prioridades de la Estrategia Europa 2020 era el crecimiento sostenible: promover una economía que utilice más eficazmente los recursos, más verde y competitiva. Para ello se propusieron objetivos en materia de clima y energía para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, promover las energías renovables y aumentar la eficiencia energética. En el caso de España, se están dando pasos en la buena dirección para tratar de generar un modelo económico y social más sostenible. Asimismo, durante los últimos años, ha crecido notablemente el ecosistema de apoyo a la economía y el emprendimiento verde por parte de las administraciones públicas (Hambre., 2017).

Podemos comprender algunas de las estrategias que se han utilizado en Europa para hacer crecer, incluir y perdurar las empresas en el tiempo, además para no recibir un impacto negativo en la economía a gran escala. Dichas estrategias han sido muy

satisfactorias porque no solo las han incluido para crecer económicamente, sino también para concientizar acerca de la responsabilidad social empresarial.

La economía en los años anteriores ha presentado ciertas crisis debido a diferentes situaciones como; escases, crisis bancarias, conflictos armados entre países, inflación, y la pandemia; la cual afectó la manufactura y el comercio, quienes fueron los dos sectores que mayor impacto negativo presentaron en el 2022, debido a las medidas sanitarias implementadas en las empresas para enfrentar la pandemia por el Covid-19 (Economista, 2023).

En el municipio de San Miguel hay una gran cantidad de emprendedores que se dedican al rubro de prendas de vestir, pero ellos no se toman el tiempo para investigar ni estudiar las estrategias efectivas para hacer crecer un negocio, las cuales les pueden servir como una guía. Tampoco trabajan en una cadena de valor que genere propuesta de valor al cliente. A esos problemas los emprendedores se enfrentan y es lo que no les permite mantenerse en el mercado.

La falta de definición del modelo de negocio, conlleva también a que los emprendedores fracasen, ya que no se crea un efecto de red, lo cual es clave para el crecimiento de las redes sociales. Cada adición de un cliente o usuario añade valor a todos los usuarios de la red. Las herramientas de productividad de Office o Google facilitan el intercambio y la colaboración con modelos financieros y presentaciones de cualquier tipo entre usuarios. Si un gran número de personas utilizan el mismo formato, el valor para cada persona en la red crece con cada nueva adición. Además, no poseer una marca e innovación es otro problema que atraviesan los emprendedores pues no pueden diferenciarse continuamente. Algunas empresas se han vuelto tan buenas que sus marcas se han convertido en un elemento diferenciador para todo tipo de consumidores. Esto funciona muy bien cuando la marca representa algo que es parte del producto, como el diseño, el gusto y la innovación del producto. En los casos en que no puede lograrse una diferenciación significativa con el producto, se intenta crear asociación entre marca y deseo en la mente de los clientes. Esto funciona bien en categorías como calzado, bienes de consumo, etc. (Informaticaparatunegocio.com, n.d.)

Otra situación que podría enfrentar un emprendedor es la carencia de liderazgo y pensamiento crítico, debido a que cuando el emprendedor ve que otras personas van a ocuparse de solucionar ciertos problemas técnicos relacionados a su emprendimiento,

automáticamente descarta la necesidad de aprender a resolver estas situaciones por sí mismo y, por tanto, presentará una gran debilidad cuanto estos problemas se le vuelvan a plantear en el mercado real. El plan de empresa se queda obsoleto tan pronto como factor crítico de supervivencia. En otras palabras, si al emprendedor “le hacen” el plan de empresa y no se involucra, es decir, si no aprende como debe desarrollar cada una de las áreas de su proyecto, está vendido en cuanto se enfrenta con el mercado real (Colomer, 2002).

## **1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Delimitación espacial**

La Investigación se llevó a cabo en la microfinanciera CREDICAMPO con los clientes del municipio de San Miguel y con los emprendedores de la Alcaldía de San Miguel del sector comercio en el rubro de prendas de vestir.

### **Delimitación temporal**

La investigación sobre estrategias que se utilizan para ser un emprendedor que permanece en el mercado en el sector comercio en el rubro de prendas de vestir del municipio de San Miguel se desarrolló de marzo a septiembre de 2023.

### **Delimitación temática**

En la investigación se definió desarrollo de emprendimientos, financiamiento externo, conceptos básicos de finanzas, carencias en la experiencia de emprender, definición de modelo de negocio, innovación y agilidad emprendedora.

## **1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las estrategias utilizadas para ser un emprendedor que permanece en el mercado en el sector comercio en el rubro de prendas de vestir del municipio de San Miguel?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La economía en los últimos años presenta crisis una tras otra; pandemia, conflictos armados entre países, crisis bancaria, escases y la inflación. Estos eventos provocan recesión en los sistemas financieros de los países más desarrollados. No obstante, los países en vías de desarrollo los afecta en su economía local hasta llegar a las economías

familiares ya que los empleos son de baja remuneración y el desempleo se agudiza durante estas crisis.

Una de las opciones más recurrentes es el autoempleo, las ideas de emprendimiento se han promovido como la tabla salvavidas para esta economía fluctuante. Por medio de este estudio, se aportará información que pueda ser útil para apoyar a las personas que se encuentran en las fases tempranas del proceso de emprendimiento. Además, se indagarán problemáticas paralelas a la economía, que este segmento de la población enfrenta, como la exclusión financiera, la falta de apoyo formativo, plan de negocios no definido ya que por lo general se tiene fe en la idea o el producto que se quiere vender sin conocer el mercado, no conocen sobre leyes y lo más recurrente que la mayoría tiene costos que sobrepasan los ingresos.

Es así como nació el interés por conocer más a profundidad sobre el fenómeno de los emprendimientos y se plantea indagar las estrategias que permiten que los emprendedores permanezcan en el mercado, la cual tendrá el beneficio para los emprendedores como fuente de consulta para mejores estrategias y toma de decisiones, servirá a las instituciones de educación superior para poder abordar el tema de emprendimiento, también a los estudiantes de educación superior que estén orientados a emprendimientos y a las instituciones financieras para tomar decisiones relacionadas al financiamiento.

Con la investigación se espera que el equipo investigativo adquiera el aprendizaje necesario para poner en práctica como asesor de estos emprendedores o aplicarlos en emprendimientos propios.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **General**

Identificar las estrategias utilizadas por los emprendedores del sector comercio en el rubro de prendas de vestir, para garantizar su permanencia en el mercado y que sirva como un insumo para los nuevos emprendedores que desean iniciar un negocio.

### **Específicos**

- Identificar los errores más significativos que cometen los emprendedores del sector comercio en el rubro de prendas de vestir que les impide permanecer en el mercado.

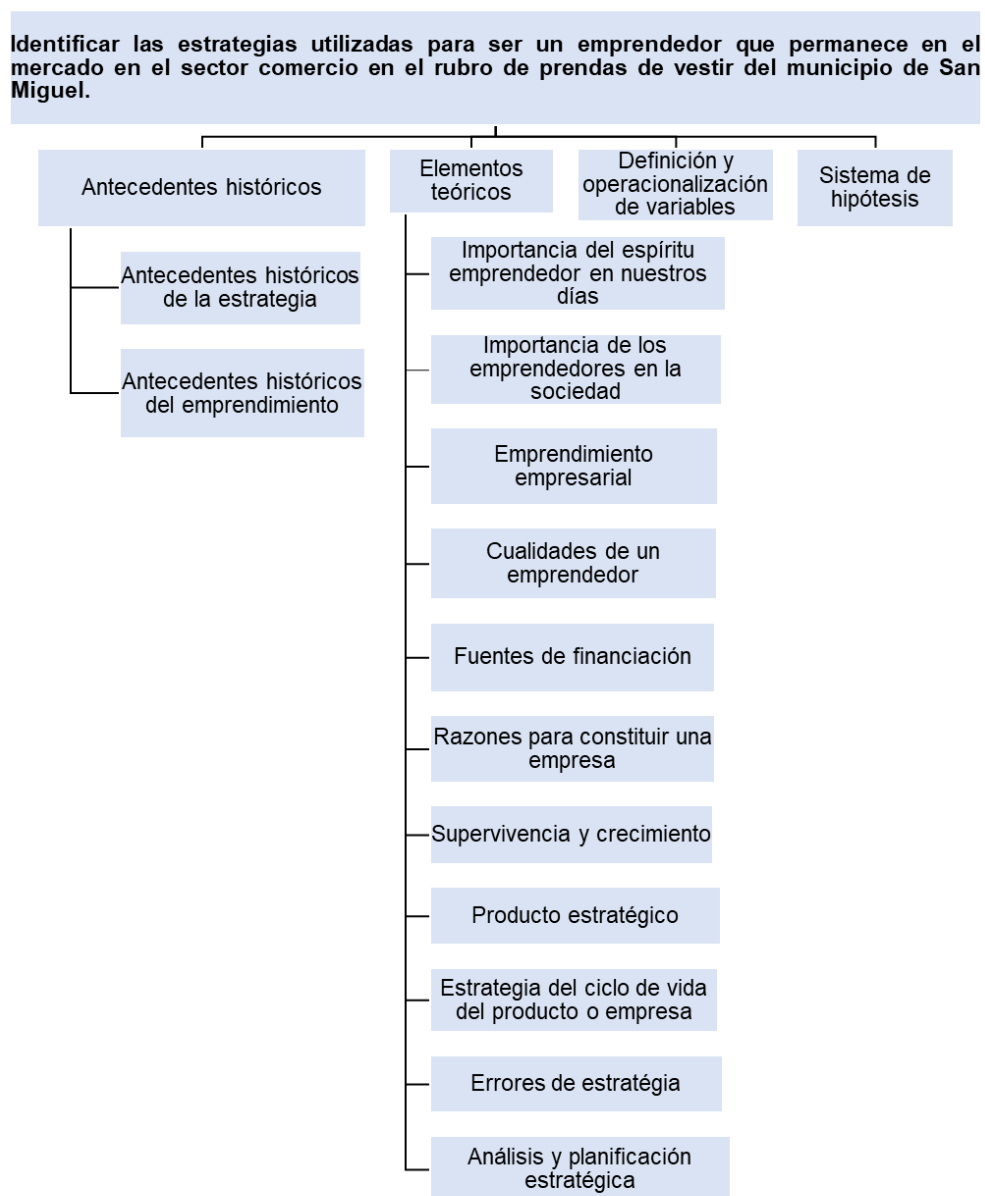
- Describir las características emprendedoras propias del sector comercio en el rubro de prendas de vestir y sus potencialidades.
- Proponer un modelo estratégico que permita a los emprendedores del sector comercio en el rubro de prendas de vestir permanecer en el mercado.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

**FIGURA 1. ESTRUCTURA PROPUESTA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**



## **Antecedentes históricos de la estrategia**

En la evolución histórica del término "estrategia" ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar en el cual se dice que tuvo su origen, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas.

Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. El origen de dicho vocablo está en las palabras griegas "stratos", que se refiere a ejército, y "agein", que significa guía. Asimismo, la palabra "strategos" que hacía alusión a "estratega", también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico (Sierra, El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica., 2013).

## **Antecedentes históricos del emprendimiento**

El emprendimiento tiene sus orígenes desde que el hombre habita el planeta, esto es, hace alrededor de un millón de años, época desde la cual se ha presentado una evolución que se evidencia en el avance de la civilización como tal hasta el momento actual, generando a través de su historia gran influencia en las relaciones materiales y sociales que han adoptado las diferentes economías a nivel mundial, presentando incesablemente soluciones cada vez más simples en su aplicación pero complejas en su concepción, resultado de lo cual se evidencia en la actualidad un acelerado desarrollo tecnológico y científico que evoluciona de manera permanente los instrumentos de producción.

Los orígenes del emprendimiento en el mundo se remontan a mediados del Neolítico. Se conoce que el hombre en función de la necesidad de alimentación, mediante un modo de producción colectivo descubre la agricultura, que en sus inicios era básicamente una actividad de subsistencia, sin embargo, a medida que se fueron incorporando nuevas técnicas; como el uso de la fuerza animal, el desarrollo de nuevas

herramientas, la división social del trabajo, las cosechas obtenidas comenzaron a rebasar la capacidad de consumo, generando la sobreproducción que finalmente derivó en la aparición del comercio, con lo cual el hombre empezó a especializarse en otras ramas como la alfarería o la siderurgia. Todos estos sucesos son los antecedentes que dieron inicio de la producción mercantil que daría origen a la mercancía.

Una sociedad más organizada empezó a generar necesidades y la satisfacción de estas da origen al trueque, que no solo supuso un intercambio local de bienes y alimentos, sino también un intercambio global de innovaciones científicas y tecnológicas, entre otros, con el perfeccionamiento en la fundición y tratamiento del hierro y el bronce aparecen industrias artesanales de armas, clavos, cuchillos, cerrajería, rueda, etc. (Castelo, Villar López, & Universidad de la Havana, Cuba, 2016).

Entonces, el emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, puesto que como ya se menciona ésta en toda su historia; ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El emprendimiento es algo innato en la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está que el emprendimiento no se ha desarrollado en todas las personas.

Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas este concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos de las distintas sociedades.

Es tan popular y necesario el emprendimiento que ya se habla de la cultura del emprendimiento como una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad.

Es el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparte un grupo de personas hacia el emprendimiento, que surgen en la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos, establece una identidad entre sus miembros, lo identifica y diferencia de otro grupo.

La palabra emprendimiento proviene del francés Entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo inicial y continuo por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto. Este término también es aplicado a empresarios que fueron y son innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

En otras palabras, el emprendimiento es aquella actitud y aptitud que genera un impulso hacia el mejoramiento personal a través de la planeación y ejecución de proyectos con impacto económico y social; es el deseo por avanzar y/o evolucionar de un estado actual a uno mejor a través de la sumatoria de logros.

Las personas que realizan una acción emprendedora tienen posibilidades de innovar, es decir, con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. La acción emprendedora es toda acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin. La acción emprendedora tiene que ver con la capacidad de crear algo nuevo y con la creación de un nuevo valor.

Ser un emprendedor no tiene una definición establecida como tal, lo cual genera dudas. ¿Cómo saber si se es un emprendedor? Si bien existen muchas definiciones o concepciones acerca del término emprendedor, se puede identificar muchas características comunes en todas ellas. Como definición básica se puede decir que un emprendedor es aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación y empleos.

También puede denominarse como una persona o colectivo de individuos que auto motivados, proactivos, y objetivos, planifican y ejecutan acciones de naturaleza económica y social en pro del bienestar individual y colectivo.

Sumando ambas ideas se puede concluir que un emprendedor es aquella persona o colectivo que hace que las cosas sucedan. Identifica oportunidades y dispone recursos necesarios (o mecanismos para conseguir recursos) para poner en marcha un plan de negocio innovador, creativo, y con altas probabilidades de éxito, se desempeña con liderazgo y trabaja en equipo, y entre otras cosas está dispuesto a lograr metas a mediano

y largo plazo, correr riesgos económicos y atravesar por periodos de aprendizaje para cumplir objetivos (emprendedor, 2021).

El emprendimiento ha tenido un alto impacto en las últimas 3 décadas, debido a que ha tenido un alto crecimiento de acuerdo al área de estudio denominado “entrepreneurship” (Audretsch & Acs, 2003).

Una de las razones principales del despegue del emprendedurismo es el ámbito de la economía a nivel general y también por las temáticas sociales. El emprendimiento, ha sido una cultura que se ha venido masificando desde la década de 1990, esto incluso como una estrategia de los gobiernos para poder hacer frente a los problemas en cuanto a temas sociales, económicos y políticos. Los gobiernos han visto el emprendimiento como un mecanismo para que las personas puedan autoemplearse y generar competitividad, aumentar los ingresos de los ciudadanos y así tener mayor bienestar y una vida digna (Valencia Agudelo, 2012).

En Latinoamérica, Ecuador es el país con mayor índice de emprendimientos en la región, de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor. En dicho país, el emprendimiento está enfocado mayormente a las actividades de comercio y productos y servicios vendidos en el mercado doméstico, esto con el fin de generar mayores ingresos, independencia económica y satisfacer las necesidades (Lassio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2015).

Existen factores que entorpecen la dinamización de la economía, tales como las regulaciones en el mercado de trabajo, la burocracia y la corrupción; mientras que factores como la capacidad emprendedora de la sociedad, la educación, la apertura del mercado, las normas sociales y culturales, etc. Son factores que hacen posible la generación de actividades productivas.

La población económicamente activa es autoempleada en América Latina en un 28.7%, mientras que un 54.8% es asalariada y el 4% es empleador (Corporación Andina de Fomento, 2013).

La política pública ha sido un elemento importante en el escenario emprendedor, ya que se ha enfocado en la construcción de normativas, instituciones y programas para promover el emprendedurismo.

Para la presente investigación es necesario aterrizar en un concepto de emprendedor que orienta a conocer este fenómeno, por lo que se basa en las definiciones que en su evolución han surgido. Ya en la actualidad como lo explica Uribe Toril y Valenciano (emprendedores-empresarios). Aunque el concepto «emprendedor» es muy rico en acepciones y matices que se relaciona generalmente con valores positivos, ya que simboliza a aquel que toma la iniciativa, siendo el motor que empuja a la realización de una empresa, superando las adversidades que esto supone. Los emprendedores, atendiendo a su función de nuevos empresarios, son personas que innovan, identifican y crean nuevas oportunidades de negocios: reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto, en otras palabras, realizan la gestión directiva de los diferentes recursos que se ponen en juego para crear la empresa (Uribe Toril & Valenciano, 2011).

El sector económico de servicio y su evolución. Ya que en un momento de la historia no existía como actividad económica como lo relata (Romero Amado, 2011). El sector servicios es un importante generador de empleo y representa una gran parte del PIB total tanto en economías desarrolladas como en economías en desarrollo, su crecimiento y especialización han sido evidentes en prácticamente todos los ámbitos del quehacer humano. No obstante, su análisis y estudio no han sido lo más amplio que supondría el sector, esto es debido a que en la historia económica de los países la agricultura y la industria fueron los pilares sobre los cuales se sostuvo la producción.

El inicio de la vida económica capitalista de las naciones se encuentra respaldado por un pasado agrícola, gradualmente las naciones se van incorporando a la vida industrial y posteriormente se da el desarrollo de los servicios, esto es así al menos en teoría. Las primeras ideas acerca del papel de los servicios en la economía comenzaron a mediados de la década de los treinta del siglo pasado, es a partir de ese momento cuando los servicios comenzaron a considerarse como actividades dignas de ser estudiadas en una época en donde la producción estaba dominada por un sistema de corte fordista. Una vez que la fase de desarrollo fordista-keynesiana se agotó a finales de los setenta, comienza una nueva fase de producción capitalista que trajo muchos cambios organizacionales en la forma de producir e introdujo elementos que ahora se han convertido en insumos esenciales, tales como el conocimiento, la información, las tecnologías, las innovaciones.

Posteriormente se comienzan a externalizar ciertas actividades de servicios y/o a demandar servicios más especializados, con lo cual comenzó un proceso de subcontratación y emergieron empresas que prestaron sus servicios a otras empresas. A esta clase de servicios se les conoce con varios nombres tales como servicios a empresas, servicios al productor, servicios de consumo intermedio o servicios empresariales. Es así que los servicios comienzan a involucrarse más en la producción de bienes y servicios. Los adelantos tecnológicos y la especialización de varias de estas actividades permiten un cambio en la demanda y oferta de servicios. La producción de éstos se desarrolla hasta convertirse hoy en día en un grupo muy dinámico del producto interno bruto en varios países, sobre todo del mundo desarrollado.

Otro sector económico que es meritorio plantear y definir en la presente investigación es el sector comercio, el financiamiento de micro y pequeñas empresas se considera que un alto porcentaje de emprendedores están en este sector. En los últimos años se presentó una tendencia a emprender y post pandemia esta tendencia se ha agudizado, surgiendo una modalidad innovadora el comercio electrónico como lo refiere Vivian Sanabria y Lorena Torres en su estudio sobre comercio electrónico y niveles de venta.

La dinámica del mercado ha llevado a las organizaciones a un enfoque hacia la satisfacción del cliente donde las tecnologías de la información y la comunicación se constituyen en herramientas fundamentales para vender bienes y servicios a través de la red, conocido como comercio electrónico. Este modelo permite generar mayor productividad y competitividad a las empresas debido a la reducción de costos de transacción y a la visibilidad que generan a través de factores como el fundamento del negocio, las oportunidades de tecnología y la percepción de los empresarios.

## **2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS**

### **Importancia del espíritu emprendedor en nuestros días**

El tomar decisiones, asumir riesgos y ver oportunidades de negocio donde otros no las ven proyecta el liderazgo, la independencia de la persona que emprende un negocio, las mismas que deben ir acompañadas de disciplina, confianza en sí mismo y afán de servicio y de satisfacer necesidades insatisfechas. Un emprendedor genera cambios, genera riqueza y progreso para su familia y la sociedad en general (Vallejo Chávez, 2016).

Los desafíos actuales deben orientar la transformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada (Vallejo Chávez, 2016).

Las personas se hacen emprendedoras por dos motivos:

- Por necesidad
- Por oportunidad (Vallejo Chávez, 2016).

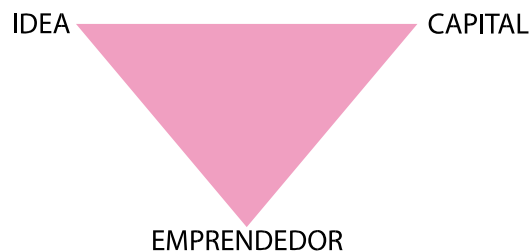
### **Importancia de los emprendedores en la sociedad**

- Los emprendedores mejoran el nivel de vida de la población.
- Aportan beneficios sociales y económicos a la sociedad.
- Asumen responsabilidades familiares y sociales.
- Crecen socialmente.
- Sus habilidades, conocimientos, actitudes y valores hacen que la sociedad y el país mejore (Vallejo Chávez, 2016).

### **Emprendimiento empresarial**

Se podría definir como la iniciativa de un individuo para desarrollar un modelo de negocios o una idea en particular que genere ingresos, es decir la concentración de esfuerzos para crear una empresa (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

**FIGURA 2. TRIÁNGULO INVERTIDO DEL EMPRENDIMIENTO**



(Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006)

Según la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire, todo proceso emprendedor combina tres componentes: el emprendedor, la idea de negocios con viabilidad de mercado y el capital (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

El punto de apoyo es el emprendedor, que necesita los dos componentes adicionales para llegar al equilibrio: la idea de negocio con viabilidad de mercado, y el capital (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a la falta de uno de estos tres componentes, o la combinación entre ellas; el emprendedor no hizo una buena gestión, no se obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

De la consistencia del emprendedor depende, en gran medida que el modelo del triángulo invertido no se derrumbe. El emprendedor exitoso siempre logra generar ingresos o posicionar un gran proyecto; por lo que se puede afirmar que la base del emprendimiento es el individuo o el equipo de personas que conjuga su energía creativa y su capacidad de gestión (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

El problema trascendental no es el capital ni la idea, emprender va más allá de una mera actitud mercantil o un conjunto de conceptos, se trata de un proceso en el que se integren en forma armónica los tres componentes para alcanzar su resultado exitoso y próspero (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

### **Cualidades de un emprendedor**

El emprendedor es una persona que organiza y dirige un negocio, asumiendo los riesgos con la esperanza de lograr utilidades. Para poder dirigir su propio negocio debe considerar sus características personales para impulsar un proyecto. Algunas características personales que debe poseer el emprendedor:

- Perseverante: condición importante de la persona para cumplir con los objetivos de vida y con los objetivos empresariales.
- Seguro de sí mismo: el deseo de la persona que motiva su comportamiento hacia su consecución.
- Decidido a asumir riesgos: la persona confía en conseguir un resultado a través de objetivos que cree puede alcanzar.

- Optimista: la persona tiene la tendencia a buscar y a anticiparse a las oportunidades actuales.
- Disciplinado: la persona muestra una especial habilidad en organizar tanto a personas como al trabajo.
- Innovador: la persona tiene la capacidad para mejorar un producto o servicio existente, o crear algo nuevo.
- Positivo: la persona posee la confianza y la seguridad de tener éxito en el nuevo negocio.
- Adaptable: la persona tiene la capacidad para ajustarse con rapidez a los cambios que se producen en el entorno. El empresario debe transformarse en un agente de cambio con el objetivo de visualizar de un modo constante nuevos escenarios para su empresa o negocio.
- Tomador de decisiones: es una capacidad racional que utiliza la lógica en la construcción de estrategias con todas sus posibles combinaciones, de tal forma que se genere una lista de todas las ganancias o resultados.
- Creativo: todo el tiempo están pensando qué hacer, qué cambiar, que proponer.
- Entusiasta: emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma, todo el tiempo, al proyecto.
- Responsable: asume una responsabilidad incondicional frente a su destino. Igualmente, frente a lo que implica asumir riesgos.
- Independiente: busca la libertad y la independencia como principal motivación para emprender (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

### **Fuentes de financiación**

Estos son los mecanismos que, bajo diferentes condiciones, son facilitados por las entidades públicas y privadas de carácter nacional e internacional, que promueven la creación de empresa mediante la canalización de recursos económicos a los emprendedores (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

Para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, las fuentes de financiación con menor utilización por parte de los emprendedores son las provenientes del sector financiero, por cuanto su accionar normalmente se limita a préstamos orientados a los negocios con trayectoria. Por ello las principales fuentes de financiación para los

emprendedores son las convocatorias y concursos públicos o privados y los denominados “ángeles Inversionistas” (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

La financiación suele ser la preocupación de los jóvenes emprendedores, para iniciar su empresa, lo cual puede motivarlos o desmotivarlos en su proceso. Sin embargo, este obstáculo sólo puede ser superado con esfuerzo, dedicación y perseverancia, lo cual termina convirtiéndose en el puente para llegar a la cima del camino al éxito empresarial (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

### **Razones para constituir una empresa**

Las empresas son esenciales para consolidar la capacidad productiva y propiciar una mayor dinámica económica, es decir, para solucionar problemas y demandas del mercado que no se encuentran atendidas eficazmente. Además, la creación de empresas fortalece las iniciativas personales de los comerciantes como son: el deseo de lograr una mayor independencia, el ánimo de progresar y a la vez mejorar los ingresos para optimizar el nivel de vida. También se crea empresa con el fin de aprovechar la experiencia de una persona en determinados procesos productivos o prestación de servicios (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

### **Supervivencia y crecimiento**

La supervivencia y crecimiento de una nueva empresa exige que el nuevo empresario domine una serie de actitudes, habilidades, conocimientos y técnicas. Todo emprendedor tiene dos opciones: aprender estas materias antes de poner en marcha su empresa, o aprenderlas a fuerza de cometer errores mientras lanza y desarrolla su proyecto. El coste de la segunda opción termina con frecuencia en el fracaso o el subdesarrollo de la nueva empresa (Centro Emprende!, 2002).

Tradicionalmente se pensaba que los emprendedores no eran buenos directores generales cuando sus empresas crecían. Estudios recientes han desmentido esta opinión en términos generales, si bien suele ser acertada en casos de crecimiento muy rápido y en caso de emprendedores sin formación empresarial (Centro Emprende!, 2002).

Considerar el crecimiento como un objetivo empresarial continuo es una garantía estratégica contra las amenazas del estancamiento y la debilidad frente a los competidores,

circunstancias estas que en un mercado abierto a la competencia conducen frecuentemente a la desaparición de la empresa que no crece (Centro Emprende!, 2002).

### **Producto estratégico**

Protegerse de la competencia y mirar a largo plazo con estándares y normas de calidad (Vallejo Chávez, 2016).

Aquello que para un cliente es valor agregado, para otro cliente puede ser valor esperado. La cadena de valor o estrategia funcional consiste en buscar sistemáticamente conjuntos nuevos de atributos, que no existen en la oferta competitiva en el mercado (Vallejo Chávez, 2016).

Una estrategia funcional se apoya inicialmente en la identificación de las ventajas buscadas por los diferentes grupos de compradores. Estos productos son destinados a satisfacer necesidades y expectativas específicas del mercado objetivo (Vallejo Chávez, 2016).

### **Estrategia del ciclo de vida del producto o empresa**

El ciclo vida de un producto relaciona el comportamiento de las ventas con el tiempo. Este concepto grafica el producto desde que se introduce en el mercado hasta que desaparece. Para estudios de factibilidad, es necesario trabajar en la primera fase que se conoce como fase de lanzamiento o introducción (Vallejo Chávez, 2016).

### **Errores de estrategia**

Mal entendimiento del público objetivo. No focalizarse en el segmento de público adecuado, o hacerlo sin tener en cuenta la rentabilidad del mismo (Centro Emprende!, 2002).

Mala gestión de las relaciones con proveedores y clientes. Mal entendimiento de las situaciones de predominio por parte de los proveedores o clientes más importantes (Centro Emprende!, 2002).

Diversificación a un área no relacionada con el negocio principal. Dice el refrán: “una empresa nace, crece, se diversifica... y muere”. Muchas empresas invierten sus beneficios en nuevas áreas de negocio que no tienen nada que ver con su actividad inicial. Y el

desconocimiento de la nueva actividad las lleva a tener pérdidas que acaban afectando a su negocio principal (Centro Emprende!, 2002).

Explotar una “gran idea”, no una “oportunidad de negocio”. Algunas empresas, frecuentemente aquellas impulsadas por emprendedores muy creativos desarrollan productos “brillantes”, para los que después no encuentran clientes (Centro Emprende!, 2002).

Proyecto demasiado ambicioso financieramente. Es el problema de las empresas que invierten grandes cantidades de dinero y recursos en un proyecto antes de comprobar que será tan rentable como pensaban (Centro Emprende!, 2002).

Falta de planes de contingencia. Los emprendedores que no se preocupan de dar respuesta a la pregunta “¿y si el plan principal no sale como pensamos?” reaccionarán ante la crisis con menor agilidad y seguridad que aquellos que sí lo hayan hecho (Centro Emprende!, 2002).

### **Análisis y planificación estratégica**

La habilidad para poder analizar distintas situaciones y poder tomar decisiones acertadas forman parte de lo que se define como estrategia. Se desarrolla la habilidad para entender mercados complejos y las múltiples variables que intervienen en él. Se analizan distintos escenarios de acción y los procedimientos formales que usan los emprendimientos para diseñar su estrategia (Bóveda Q., Oviedo, & Yakusik S., 2015).

### **Planeación estratégica**

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.

### **Requisitos de la planeación estratégica**

- Que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar.

- Cómo van a adecuar las estrategias a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.
- Analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización.
- Cómo van a implementar las estrategias en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa.

### **El uso de recursos como estrategia**

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

### **La esencia de la estrategia**

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

Drucker lo que trata de mostrarle a los empresarios es lo importante que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados, tratar de establecer qué posibilidades existen en el mercado aún para la empresa (Sierra, El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica., 2013).

### **La innovación como estrategia**

Si se tiene la posibilidad de seguir en la actividad bajo los parámetros actuales, entonces la acción a futuro sería sostenerse a través de la innovación y mejora de los productos o servicios o las actividades que se realizan. Pero si se logra entender que hay muchas limitantes, o que de seguir se podría continuar en el mercado y reducir paulatina y ostensiblemente las utilidades, lo más sensato es ser capaces de mirar hacia el futuro – prospectiva– y evolucionar a nuevas actividades o nuevos campos o nuevos mercados en los que se pueda ser más competitivo.

A menudo se observa que algunas organizaciones persisten en continuar en un mercado sin realizar cambios o modificaciones que les permitan seguir dominándolo o seguir bien posicionados; más aún, ni siquiera se toman el trabajo de observar qué está pasando a su alrededor, en su entorno, porque consideran que no hay oponentes o competidores capaces de desarrollar mejores productos. Tal es el caso de Kodak que dominó el mercado de productos para fotografía –cámaras y películas– durante mucho tiempo y que su miopía no le permitió ver que se necesitaban otros productos acordes con el avance de la tecnología. Surgieron las cámaras digitales y las películas instantáneas. Nuevas empresas invadieron el mercado, especialmente japonesas, y con estrategias más sólidas lograron apoderarse de este. La caída del gigante norteamericano no se hizo esperar (Sierra, El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica., 2013).

### **Estrategias genéricas de Michael Porter**

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria. Son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas (Mouthon Ramos & Balderas, 2022).

**Liderazgo en costos:** la estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos. Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

Algunas formas de reducir costos y así poder aplicar esta estrategia son:

- Aprovechar las economías de escala.
- Elaborar productos de manera estandarizada.
- Producir en grandes volúmenes.
- Usar suministros eficientes de materia prima.
- Simplificar el diseño del producto.
- Aprovechar las nuevas tecnologías.
- Realizar controles rigurosos en costos y gastos indirectos.
- Crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores.
- Reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad.

**Diferenciación:** la estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Algunos ejemplos de aspectos en los que puede haber una diferenciación son:

- En el diseño del producto.
- En sus atributos o características.
- En su desempeño o rendimiento.
- En la calidad.
- En la marca.
- En brindar un buen servicio o atención al cliente.
- En la atención personalizada.
- En la rapidez en la entrega.
- En ofrecer servicios adicionales.

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia.

**Enfoque:** la estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos. A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- Concentrarse en una línea de productos.
- Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

La estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a las empresas que utilizaran una estrategia de liderazgo en costos, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.
- Cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.
- Cuando no se cuenta con suficientes recursos como para aplicar las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a identificar el atractivo del segmento de mercado elegido y decida también dirigirse a éste, que se realice una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros segmentos de mercado (Wordpress, n.d.).

## **Transformación digital**

El actual contexto digital al que se enfrenta la sociedad incide de manera relevante en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de gestión de las organizaciones. Los cambios se están produciendo de una forma tan acelerada que la supervivencia de muchas organizaciones está en juego si no abrazan la era digital. El cambio está teniendo lugar en las relaciones sociales y personales, pero también en los consumidores, en el público de interés y en empleados (Cuenca L. , 2016).

Se necesitan modelos de innovación que orienten la estrategia, la cultura, los procesos y las capacidades de una organización hacia el diseño de una estrategia digital clara. Pero no sólo eso, también se necesitan líderes que defiendan el cambio cultural hacia la transformación digital como vía imprescindible para superar el nuevo mapa de desafíos configurado tras la crisis. Es por este motivo que la atracción y retención del talento es un reto enorme en este proceso. La gente es cada vez más digital. Y no es extraño, por tanto, que las habilidades digitales se estén convirtiendo en el centro de las necesidades de todas las organizaciones (Cuenca L. , 2016).

Hablar de transformación digital realmente simboliza hablar de la transformación del negocio. Los productos y servicios experimentarán una auténtica revolución, y aparecerán servicios de valor agregado que aprovecharán las nuevas tecnologías para generar un impacto directo en la cuenta de resultados y en la experiencia con el cliente. La optimización de canales y procesos; buscar nuevos modelos y fuentes de ingresos en base a las demandas del cliente; y, por supuesto, el cambio de la cultura interna de la empresa para poner “digital” en el corazón de todo lo que se hace (Cuenca L. , 2016).

## **La convergencia del mundo físico y digital**

La integración entre el mundo digital y físico es una de las más retadoras y fascinantes tendencias del comercio actual. Esta convergencia se está viviendo en la industria gracias a estrategias como las de Walmart de México y Centroamérica, orientadas a una experiencia de compra omnicanal. Esto significa que los clientes puedan comprar lo que quieran, cuando quieran, como quieran, y desde cualquier lugar con una propuesta de valor de acuerdo a sus necesidades (Cuenca L. , 2016).

Los consumidores buscan experiencias de compra en múltiples canales, tanto en tiendas físicas, como en los distintos medios digitales, incluyendo medios móviles de comunicación e interacción con empresas. El cliente claramente ya cambió y seguirá cambiando; ya no sólo busca productos, sino soluciones a su estilo de vida, por lo que la innovación y creatividad son clave para ganar su preferencia. Asimismo, buscan formas de pago que les den mayor seguridad y confianza (Cuenca L. , 2016).

### **El modelo de 4 ejes de transformación digital**

1. Estrategia y modelo de negocio.
2. Experiencia de cliente.
3. Procesos operacionales.
4. Personas y colaboradores.

### **Beneficios de la transformación digital**

Según la patronal del sector de la industria tecnológica digital los beneficios se dividen tanto en cualitativos y cuantitativos:

- Beneficios cuantitativos: mayor rentabilidad, ahorro de costos.
- Beneficios cualitativos: Mejora la satisfacción del cliente tanto dentro como fuera de la empresa, Mejora la satisfacción del cliente tanto dentro como fuera de la empresa (Calle, 2022).

### **Características pertenecientes en el proceso de transformación de la empresa**

- Personas y cultura: Las personas y la cultura en las que se basa el talento de una empresa son algunos de los factores más importantes que permiten a las empresas dar forma a su transformación digital de la manera correcta. Según Mallard (2020), un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por la necesidad de insumos y acciones específicos para lograr un valor acordado y el resultado final de cada proceso (Calle, 2022).
- Los procesos: son la base para alcanzar y articular metas. Puede ser total o parcialmente automatizado. Esta automatización permite a las empresas diseñar sus procesos de manera más eficiente para poder abordar el resto de las estrategias. Los procesos son fundamentales en los sistemas de información para lograr flexibilidad y competitividad en el mercado. Para procesos, participantes,

personas o aplicaciones, se debe considerar el grado de estructuración, escala o alcance de la automatización (Calle, 2022).

- **Tecnología:** los avances tecnológicos y sus ventajas no son un secreto para nadie. La tecnología se ha vuelto más importante en las últimas décadas y beneficia a las empresas que la han implementado con éxito. La tecnología ha evolucionado de un lujo a una mercancía para convertirse en una empresa más productiva y competitiva (Calle, 2022).

### **¿Para qué se crea valor?**

Los clientes son el objetivo hacia donde se dirigirá el negocio. Pueden ser uno o más grupos de clientes, pero correctamente distinguidos unos de otros (Entuxia).

### **Modelo de negocio**

Modelo de negocios recoge las bases de creación de valor de un negocio o proyecto. Es una simplificación, un plano, un croquis, que recoge las bases de un negocio o proyecto (concepto al que también suele denominarse “modelo de negocio”, pero en un sentido bien diferente) (Heras, UPV-EHU, & Equipo Garaituz).

Uno de los métodos más utilizados es "The Business Model" Canvas que consiste en un modelo de negocio con ideas y suposición, con muy poco conocimiento sobre los clientes. Ampliamente utilizados por las startups (empresas nacientes), permite guiar la puesta en marcha de un negocio rentable, escalable, que pueda replicarse; la metodología de aplicación obliga a salir a la calle y enfrentar a los clientes para validar, ajustar e implementar el negocio; permitiendo ordenar, analizar y tomar decisiones rápidamente para salir a vender (Bóveda Q., Oviedo, & Yakusik S., 2015).

### **Modelo Canvas**

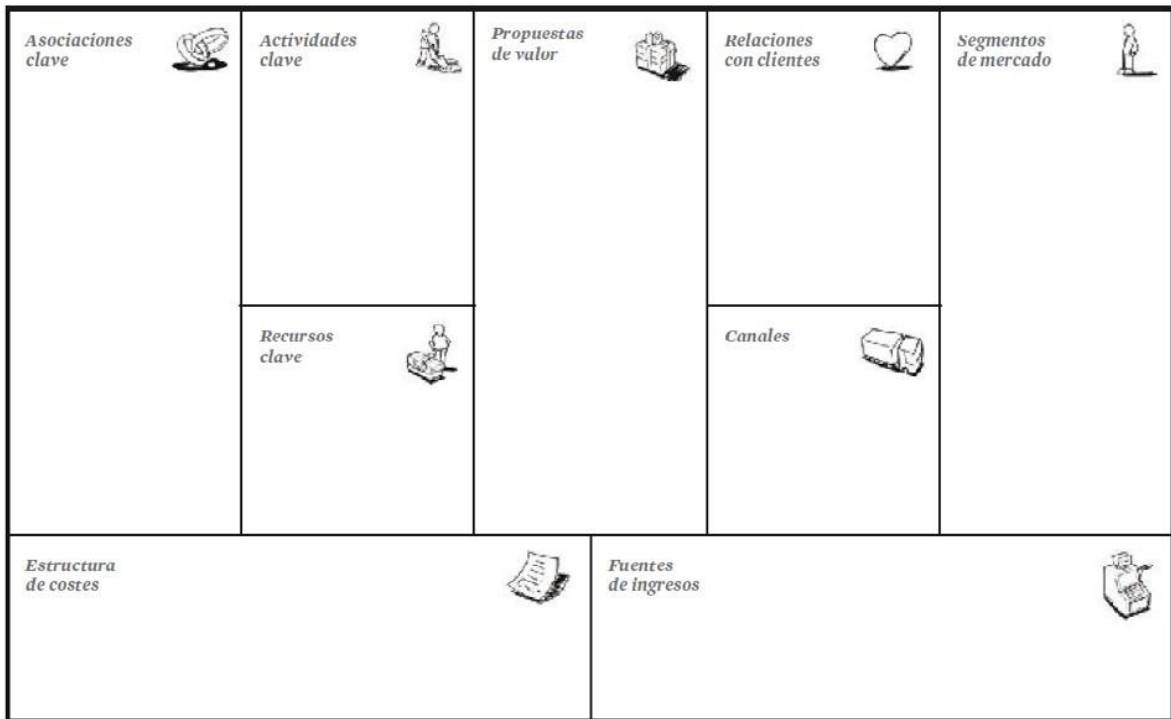
El modelo Canvas es una metodología que permite presentar la idea de negocio de una forma estructurada, creativa, visual y simple, sin dejar de lado aspectos importantes como el plan de mercadeo, las alianzas y los aspectos internos y externos de la empresa.

Los autores del modelo Canvas, Osterwalder y Pigneur (2011), desarrollan diferentes herramientas para la generación de ideas de negocios, haciendo énfasis en la innovación, la cual permite el desarrollo de la economía y genera bienestar a la sociedad.

Los autores definen la descripción del modelo de negocio como la base en la cual las empresas crean, proporcionan y captan valor.

Su principal herramienta a la hora de estructurar un modelo de negocio es el “lienzo”, el cual definen como un lenguaje común para describir y evaluar modelos de negocio. Este tiene nueve módulos, como se observa en la figura, los cuales deben ser diligenciados en un orden específico, empezando por la generación de valor. Cada módulo trata de explicar la forma en que se pueden generar ingresos y valor para la empresa y el cliente.

**FIGURA 3. LIENZO CANVAS**



Lo ideal es tener el lienzo del modelo de negocio en un formato grande, con el fin de que los participantes puedan escribir sus aportes y los otros puedan visualizarlos fácilmente y comentar los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Esta herramienta es práctica, puesto que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

Los módulos se deben diligenciar en el siguiente orden y teniendo en cuenta ciertos aspectos:

1. Propuesta de valor: se debe describir claramente la propuesta o necesidad que se resuelve. Se debe plasmar la idea de negocio que se tiene, la cual debe ser creativa y diferente.
2. Segmento de mercado: se debe desarrollar de manera rigurosa, dado el perfil del estudiante. Debe describirse de forma específica a qué tipo de personas o empresas está dirigido el producto o servicio, teniendo en cuenta la edad, el estrato socioeconómico, la localización, entre otros.
3. Canales: se responde cómo se hará llegar el producto o servicio al cliente objetivo: se venderá por internet, punto de venta propio, franquicias, etc.
4. Relación con los clientes: se explica cómo se generará fidelidad por parte de los clientes hacia la empresa y la marca, y cuáles serán las estrategias para mantenerlos y hacerlos crecer.
5. Fuente de ingresos: se debe describir la manera de generar ingresos con servicios adicionales, cómo se va a monetizar el producto o servicio y determinar los medios de pago que se podrán ofrecer a los clientes, como cheques, tarjetas de crédito, bonos de regalo, entre otros.
6. Recursos clave: se deben describir cuáles son los recursos que se necesitan para la generación del producto o servicio, no solo los monetarios, sino también los físicos, financieros, intelectuales y humanos, de los cuales depende la generación de valor.
7. Actividades clave: se colocan las actividades de las que dependa lo más importante que ofrece la compañía, como servicio al cliente, alianzas estratégicas, área comercial y de producción, entre otros.
8. Socios clave: en este módulo es importante tener en cuenta las instituciones gubernamentales que buscan fortalecer la economía naranja, de acuerdo con la Ley 1834, como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio del Interior, la DIAN y el Ministerio de Cultura, las cuales se convierten en socios claves para el éxito de la idea emprendedora, al igual que los proveedores claves para la generación del producto o servicio .
9. Estructura de costos: en este módulo se deben identificar los costos en los que se incurre para poder iniciar el negocio, además de los costos de producción del producto o servicio, e identificar los costos más altos, fijos y variables, los impuestos, las economías de escala, entre otros. (Gutiérrez, 2018)

## **Estructura de modelo de negocios Canvas**

Describe cómo una organización crea, distribuye y añade valor además permite visualizar los aspectos claves de la empresa en 9 bloques:

- Infraestructura incluye: bloque de alianzas clave, bloque de actividades clave y bloque de recursos clave.
- Oferta: bloque de propuesta de valor.
- Cliente: bloque de relaciones cliente, bloque de clientes, bloque canales de distribución.
- Modelo económico: bloque de estructura de costes, y bloque de fuentes de ingresos (Entuxia).

## **Ventajas competitivas y propuesta de valor**

Ventajas más destacadas (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del producto o servicio, que según su criterio le permitirá asegurar el éxito y valores agregados con respecto a lo existente o la competencia (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

En términos prácticos, una ventaja competitiva existe cuando una empresa ofrece un producto o servicio que los clientes perciben que es superior a los que ofrecen sus competidores. De ello se sigue que la empresa debe obtener una ventaja que pueda resistir la presión de los competidores. Muchas iniciativas de negocio fracasan porque los emprendedores no entienden la naturaleza e importancia de una ventaja competitiva (Longenecker, Moore, Petty, & Palich).

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costos independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

- Barreras a la entrada (Vallejo Chávez, 2016)

Expertos en estrategias competitivas como Michael Porter sostienen que lo más importante para una empresa es generar mayores beneficios que sus competidores, es decir crear ventajas competitivas: 1. competir a un costo más bajo que la competencia, con el fin de proporcionar utilidades suficientes para reinvertir en nuevos equipos e instalaciones para mantener el liderazgo alcanzado; 2. La diferenciación del bien o servicio que ofrece la empresa creando algo que sea percibido en el mercado como único, relacionada con factores como los servicios post venta, la disponibilidad de repuestos, la seguridad que ofrece el bien para la salud; y 3. enfocarse sobre un grupo particular o segmento del mercado lo que facilita la obtención de rendimientos mayores que el promedio industrial (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

La creatividad y la innovación constituyen factores críticos para el éxito en la creación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado, ya sea en una empresa en funcionamiento o para la puesta en marcha de un emprendimiento. La creatividad y la innovación han tomado un papel protagónico en los últimos tiempos en las organizaciones, ya que por medio de éstos las mismas pueden desarrollar aquellas ventajas competitivas que les permitan mantenerse con éxito (Bóveda Q., Oviedo, & Yakusik S., 2015).

Las empresas pequeñas que son “maravillas de un solo golpe” pueden encontrar que el viaje llega a un final abrupto y desagradable. Mientras algunas innovaciones pueden ser una plataforma de lanzamiento para una empresa nueva e interesante, la innovación continua es crucial para sostener una ventaja competitiva en los años futuros (Longenecker, Moore, Petty, & Palich).

¿Cómo una empresa puede sostener su ventaja competitiva? Varias estrategias pueden ayudar. Por ejemplo, algunos emprendedores con tecnología avanzada se protegen con patentes y a menudo ésta es una manera sabia de actuar. Otros tratan de operar “por debajo de la pantalla del radar” de sus competidores para evitar atraer la atención, pero esto limita su crecimiento. Algunas empresas se protegen mediante contratos (Longenecker, Moore, Petty, & Palich).

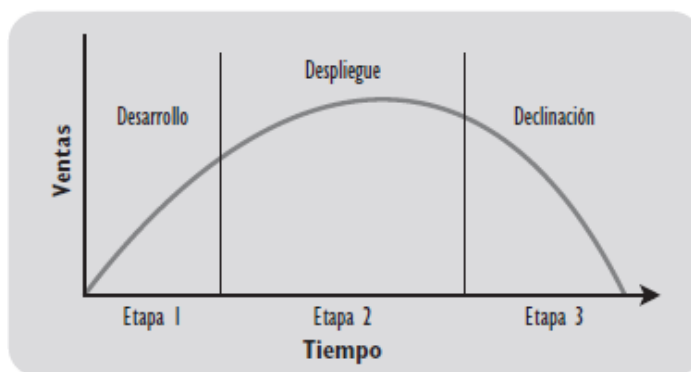
Una empresa puede emprender acciones para retrasar las amenazas de los competidores, pero ninguna ventaja competitiva dura para siempre. Las investigaciones han

recalcado la importancia de una ventaja competitiva sostenible, una posición creadora de valor que podría perdurar con el paso del tiempo. Para incorporar la sustentabilidad en su estrategia, el empresario debe utilizar las capacidades distintivas de su empresa de tal forma que los competidores tengan dificultad para imitarla. No obstante, tarde o temprano las empresas rivales descubrirán algún modo de reproducir cualquier estrategia creadora de valor. Por tanto, también es importante pensar en nuevas formas de reinvertir los resultados del desempeño (rendimiento financiero, plusvalía de la cartera de clientes, etc.) para que la base de la ventaja competitiva pueda renovarse a largo plazo (Longenecker, Moore, Petty, & Palich).

La ventaja competitiva tiende a seguir un patrón muy consistente. La construcción de una ventaja competitiva requiere comprometer recursos que conducen a resultados que se reflejan en el desempeño. Sin embargo, el rendimiento originado por la ventaja competitiva tiende siempre a disminuir con el tiempo (Longenecker, Moore, Petty, & Palich).

La figura 4 muestra el ciclo de vida de la ventaja competitiva, que consta de tres etapas: desarrollo, despliegue y declinación. Dicho en términos sencillos, una empresa debe invertir recursos para desarrollar una ventaja competitiva, la cual pueda desplegar después para mejorar el desempeño. Pero esa posición terminará por declinar cuando las empresas rivales incorporen estas ventajas en sus estrategias (Longenecker, Moore, Petty, & Palich).

**FIGURA 4. CICLO DE VIDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA**



(Longenecker, Moore, Petty, & Palich)

Con el fin de mantener un buen desempeño a lo largo del tiempo, las empresas deben producir un flujo continuo de ventajas competitivas para evitar que decaiga el desempeño. Sin embargo, el desempeño de mañana se puede mantener sólo si lo apoyan

los recursos excedentes de hoy. En otras palabras, una empresa debe lanzar una nueva ventaja competitiva antes de que la estrategia actual deje de funcionar, y eso es lo que están haciendo muchas pequeñas empresas. Es más probable que los emprendedores mantengan el desempeño de la empresa si no pierden de vista el futuro. No obstante, la introducción de un producto o servicio nuevo es una propuesta delicada, ya que puede consumir mucho tiempo y dinero, y los índices de fracaso son altos, en promedio un tercio de todos los productos nuevos fracasa, y en algunas industrias el índice de fracaso llega a ser mucho mayor (Longenecker, Moore, Petty, & Palich).

### **Clasificación de los empresarios**

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios, los empresarios se clasifican en individuales y sociales o societarios.

- **Empresario individual:** empresarios individuales son aquellos que ejercen su actividad mercantil como personas naturales en empresas unipersonales, que pertenecen a una sola persona y que suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- **Empresario social o societario:** empresarios sociales o societarios son aquellos que ejercen el comercio adoptando la forma de una sociedad comercial en empresas societarias, generalmente constituidas por varias personas, como son: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y las sociedades de economía social, como la cooperativa (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

### **¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser un empresario individual?**

La consecuencia más importante de estar constituido como un empresario individual o persona natural es su responsabilidad ilimitada frente a los acreedores por las deudas que contraiga. Lo anterior significa que, ante el incumplimiento de las obligaciones del empresario, sus acreedores pueden judicialmente perseguir no sólo los bienes de la empresa sino sus bienes personales. La principal ventaja del empresario individual es que actúa por sí mismo, es decir, no necesita estar representado por otra persona para actuar (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

## ¿Ventajas y desventajas de ser un empresario social o societario?

El empresario social debe ser representado por una persona natural para poderse obligar como persona jurídica, así como para poder ejercer actos propios de los comerciantes.

La responsabilidad de los empresarios sociales frente a las deudas contraídas por la sociedad está limitada por el monto de los aportes efectuados por los socios, vale decir, que los acreedores por deudas contraídas por la sociedad no podrán perseguir el patrimonio personal de los socios. No obstante, los socios gestores de las sociedades en comanditas simples o por acciones y los socios de las sociedades comerciales de hecho, responden en forma ilimitada con su patrimonio personal por las deudas contraídas por dichas sociedades (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

### 2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS Y VARIABLES

- **Emprendimiento:** se puede definir desde el punto de vista empresarial como la capacidad de llevar a cabo una idea y convertirla en un negocio exitoso. Existen otras definiciones; en principio, se determina el origen de esta palabra que viene del francés “entrepreneur” (pionero) y es la capacidad de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta (Gutierrez, 2018).
- **Emprender:** en términos económicos, “emprender” es iniciar la búsqueda de generación de valor, a través de la creación o expansión de una actividad económica por medio de la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados (Ahmad & Seymour, 2008).
- **Emprendedores:** son los agentes de cambio en la economía; sirviendo a nuevos mercados o creando nuevas maneras de realizar las cosas hacen que la economía avance (Vallejo Chávez, 2016).
- **Estrategias:** son todas aquellas cosas que se deben realizar para vencer dificultades de carácter político, social, económico; es decir, son pautas para seguir (Vallejo Chávez, 2016).
- **Cultura emprendedora:** es entendida como la presencia de nuevas oportunidades, los medios de capitalizar esas oportunidades y la creación de estructuras adecuadas para aprovecharlas. La estrategia y la planificación son las bases de la cultura emprendedora, para disminuir las incertezas en las oportunidades de negocios, lo

que está en conformidad con las actitudes del emprendedor que siempre busca calcular los riesgos de manera premeditada.

Para promover esta cultura emprendedora se debe crear un ambiente propicio, crear y vincular agentes facilitadores locales, universidades, colegios, profesores, club de emprendedores, gremios que implementen nuevos métodos y actividades de formación emprendedora (Bóveda Q., Oviedo, & Yakusik S., 2015).

- **Oportunidad de negocio:** es la generación de una idea de negocio a partir de la observación de las necesidades de los potenciales clientes, mediante la identificación de ventajas competitivas, nichos de mercados especiales, el reconocimiento de un momento oportuno y de la forma apropiada, la visualización de los recursos físicos y materiales necesarios y el impulso del emprendedor, que hagan realidad esa oportunidad que se presenta (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).
- **Idea de negocio:** una idea de negocio se genera cuando una persona relaciona su capacidad imaginativa y creativa a una perspectiva de negocio. De esta manera empieza a asociar su idea a recursos, mercados, contactos, tecnologías, etc., con la firme intencionalidad de materializar un negocio productivo (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).
- **Plan de negocios:** el plan de negocios reúne en un documento escrito toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. En el proceso de realización del plan de negocios se interpreta el entorno de la actividad empresarial que se propone realizar y se evalúan sus alcances a través de un recorrido por los diferentes componentes que determinan su viabilidad. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).
- **Informalidad:** es el no cumplimiento de las obligaciones legales establecidas en cabeza de la empresa (por ejemplo, el pago de impuestos, el registro mercantil o la afiliación de los trabajadores a la seguridad social) (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).

- **Innovación:** es la principal herramienta de la economía naranja y es considerada por el BID como la mejor manera en que las empresas pueden crear valor, dado que cambia la forma en que se desarrollan los productos y servicios (Gutierrez, 2018).
- **Actividad económica:** Se consideran actividades económicas cualesquiera de carácter empresarial, profesional o artístico, siempre que supongan la ordenación por cuenta propia de medios de producción o recursos humanos, o de uno de ambos, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes y servicios (Almoguera San Martín, 2009).
- **Inflación:** La inflación puede definirse como un aumento substancial y sustitutivo del nivel general de precio. Una de las principales características para que se produzca el fenómeno de la inflación es que su aumento deber ser substancial, continuo y real:
  - Real: que la variación de precios afecte a distintos bienes y servicios de una economía, no solo a unos productos en concreto.
  - Substancial: que la evolución del nivel de precios sea significativa con respecto a los períodos anteriores, o bien en relación al nivel de precios de otros países con los cuales tengamos intercambios comerciales.
  - Continuo: no es suficiente con que los precios se incrementen de una sola vez para que se pueda hablar de inflación. Este aumento debe tener que producirse de forma continuada en el tiempo (Almoguera San Martín, 2009).
- **Plan de producción o compras:** tiene como objetivo detallar cómo se van a fabricar o adquirir los productos que se han de vender. Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que son necesarios en la empresa para llevar a delante la nueva empresa (Almoguera San Martín, 2009).
- **Producción:** es el proceso mediante el cual se fabrican bienes o productos o se prestan los servicios propios de la actividad de la empresa (Almoguera San Martín, 2009).
- **Economía:** Ciencia social que estudia la asignación óptima de unos recursos escasos para satisfacer las necesidades humanas (Almoguera San Martín, 2009).
- **Espíritu emprendedor:** es un proceso orientado a la creación; los emprendedores son capaces de visualizar algo que los demás no pueden ver, y realmente se comprometen consigo mismos para hacer realidad sus sueños, sin olvidar que también es importante considerar que el aspecto oportunidad es relevante para alcanzar las metas de sus proyectos.

El espíritu emprendedor no es solo cuestión de personalidad, un simple patrón de comportamiento, o un tipo de mentalidad orientada a las ganancias; es verdaderamente un estilo de vida que se refleja en las personas que desean cambios en sus vidas para mejorarlas, y definitivamente su iniciativa, tendrá una influencia e impacto en todas las personas que se encuentren en su trayectoria emprendedora (Vallejo Chávez, 2016).

- **Proyecto:** es un conjunto de actividades orientadas a conseguir un fin. Para ello es importante tener conocimientos en administración, marketing, finanzas, aspectos legales, aspectos tributarios, aspectos técnicos, cuidado del ambiente, administrar el tiempo, etc.; es decir, es un conjunto de disciplinas que nos llevan a generar un plan de empresa con el fin de satisfacer necesidades sociales y que genera recursos (Vallejo Chávez, 2016).
- **Autoempleo:** actividad laboral creada por una persona que trabaja para ella misma a través de un negocio de su propiedad obteniendo ingresos del mismo, y que con el tiempo puede generar empleo y riqueza no solo para sí mismo sino también para más gente (González Cantón, 2010).
- **Características que posee un emprendimiento:** ser innovador, es decir introducir un cambio, éste puede ocurrir en la estructura social, en la gestión pública, en la elaboración de un producto o en la organización de una empresa, entre otros (Formichella, 2004).
- **Comercio:** se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor (el comercio, 2014).
- **Comercio mayorista:** conocido también como "comercio al por mayor" o "comercio al mayor". La actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador no es consumidor final de la mercancía. La compra con el objetivo de vendérsela a otro comerciante o a una empresa manufacturera que la emplee como materia prima para su transformación en otra mercancía o producto (el comercio, 2014).
- **Comercio minorista:** conocido también como "comercio al por menor", "comercio al menor"; "comercio detallista" o simplemente "al detal", la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador es el consumidor final de la mercancía, es decir, quien usa o consume la mercancía (el comercio, 2014).

- **Comercio interior:** es el que se realiza entre personas que se hallan presentes en el mismo país, sujetos a la misma jurisdicción; Comercio exterior es el que se efectúa entre personas de un país y las que viven en otro (el comercio, 2014).
- **Comercio por cuenta propia y comercio por comisión:** el primero el que sea realiza por cuenta propia para sí mismo y el segundo es el que se realiza a cuenta de otro (el comercio, 2014).
- **Comercio electrónico:** para un mercado sin límites y que se extiende a todos los rincones del planeta, es una nueva modalidad de comercio. Hace virtualmente posible superar las barreras del tiempo y del espacio (Garibaldi, 1999).
- **Burocracia:** es un sistema racional en el que se ejerce la dominación conforme a leyes, dentro del cual puede haber liderazgos y costumbres que intervienen en las conductas que asume el grupo (Muñoz, 2019).
- **Corrupción:** en su sentido tradicional, la corrupción hace referencia a la impureza moral; la palabra misma deriva del verbo latino que, dependiendo del contexto, significa “arruinar, contaminar, maltratar o destruir”. Ha sido usado en forma amplia para describir cualquier desviación de la norma que se considere impropia (Holmes, 2015).
- **Clientes:** son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes (Osterwalter & Pigneur, 2010).
- **Mercado de masas:** Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo (Osterwalter & Pigneur, 2010).
- **Nicho de mercado:** Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente (Osterwalter & Pigneur, 2010).

- **Mercado diversificado:** Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes (Osterwalter & Pigneur, 2010).
- **Diseño:** El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor (Osterwalter & Pigneur, 2010).
- **Marca/estatus:** Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica (Osterwalter & Pigneur, 2010).
- **Precio:** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. (Osterwalter & Pigneur, 2010)
- **Canales de distribución:** Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:
  - Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
  - Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
  - Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;
  - Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
  - Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa (Osterwalter & Pigneur, 2010).
- **Outsourcing:** compra de productos o servicios que están fuera del área de ventaja competitiva de la empresa (Longenecker, Moore, Petty, & Palich).
- **Empresario individual:** persona que realiza una actividad económica por cuenta propia sin personalidad jurídica independiente de la suya, a pequeña escala y respondiendo solidariamente con todos sus bienes (Almoguera San Martín, 2009).
- **Emprendimiento empresarial:** se podría definir como la iniciativa de un individuo para desarrollar un modelo de negocios o una idea en particular que genere ingresos, es decir la concentración de esfuerzos para crear una empresa (Red Regional de Emprendimiento de Nariño, 2006).
- **Liderazgo de costos:** la estrategia que busca el liderazgo por medio del costo no tiene como objetivo diferenciarse de los competidores, sino ofrecer un producto o

servicio más barato. Quienes utilizan esta estrategia son, en gran medida, los fabricantes de productos de informática y comunicación, a medida que la tecnología vuelve a los productos más parecidos y abarata los componentes. También es la estrategia que utilizaron los fabricantes japoneses de automóviles y relojes digitales que echaron por tierra el mito de que calidad superior significa precio más alto. Y cualquiera que utilice el reloj Swatch se dejó convencer por la estrategia del costo, la cual depende de otra: la estrategia de la eficiencia de los procesos productivos (Amaru Maximiano, 2008).

## 2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS

**TABLA 1. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

H° “Las estrategias asertivas mejoran los niveles de ventas y los ingresos superan los costos, logrando la rentabilidad que permite la permanencia en el mercado”

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo
<b>Estrategias utilizadas para permanecer en el mercado.</b>	Estrategias: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.	Estrategias asertivas puestas en práctica por los sujetos de estudio.	Nivel de inversión	Capital inicial	Cuantitativo
				Financiamiento crediticio	Cuantitativo
				Capital social	Cuantitativo
			Espacio geográfico	Urbano	Cualitativo
				Rural	Cualitativo
				Zona comercial	Cualitativo
				Zona turística	Cualitativo
			Tiempo de existencia	Años	Cuantitativo
<b>Emprendedores</b>	El emprendimiento hace referencia a la actitud y aptitud para llevar a cabo un proyecto a través de ideas y oportunidades,	Sujetos con ideas de negocio como alternativa para obtener ingresos.	Edades	Años	Cuantitativo
			Género	Femenino-masculino	Cualitativo
			Condición económica	Baja	Cualitativo
				Media	Cualitativo

<b>Variable independiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tipo</b>
	afrentando las adversidades.			Alta	Cualitativo
			Nivel académico	Primaria	Cualitativo
				Básica	Cualitativo
				Educación superior	Cualitativo
				Nivel de ventas	En pérdida
<b>Negocio rentable</b>	Los negocios rentables son aquellos que sus ganancias (o ingresos) superan los costos de ventas y gastos administrativos. Esto se mide a través de un estado de resultados (también conocido como estado de pérdidas y ganancias).	Emprendimiento que se considere rentable, innovador y con potencial de continuar expandiendo la idea de negocio.		Punto de equilibrio	Cuantitativo
				Rentable	Cuantitativo
				Altamente rentable	Cuantitativo
			Mercado	Mercado actual que atiende	Cuantitativo
				Potencial de mercado	Cuantitativo
			Canales de distribución	Único	Cuantitativo
				Más de uno	Cuantitativo

## CAPÍTULO III

### 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio tuvo un nivel descriptivo, porque permitió conocer qué estrategias son las determinantes en un emprendimiento para que pueda permanecer en el mercado.

Su inferencia fue hipotética, ya que al establecer la hipótesis se pudo deducir cuáles son las estrategias que ayudan a que un emprendimiento sea sostenible. Además, el tiempo del estudio fue transversal debido a que la muestra solamente se realizó una vez.

#### 3.2 MÉTODO

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, cuyo nivel o propósito fue descriptivo, se desarrollaron inferencias hipotéticas de forma transversal.

Se utilizó un enfoque cuantitativo porque los factores que se esperaban conocer fueron posibles de medir con los indicadores seleccionados.

#### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

##### **Población**

Se utilizó una base de datos de una microfinanciera que mantiene programa de financiamiento con 63 clientes que han emprendido sus negocios de venta de prendas de vestir en la Ciudad de San Miguel. Además, se utilizó una base de datos de la Alcaldía de San Miguel, la cual apoya a 15 emprendedores del municipio en conjunto con otras instituciones.

##### **Muestra**

De la población de 63 emprendedores de la base de datos de la microfinanciera, al aplicar la herramienta Question Pro Calculator, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, dio una muestra de 55 sujetos a encuestar. En cuanto a la base de datos de la Alcaldía de San Miguel, utilizando el mismo nivel de confianza y margen de error, dio una muestra de 15 sujetos a encuestar. Por lo tanto, en el presente estudio se tuvo un total de 70 emprendedores encuestados.

**FIGURA 5. CÁLCULO DE LA MUESTRA 1**

**Calculadora de muestra**

Nivel de confianza:  95%  99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

(QuestionPro, 2023)

**FIGURA 6. CÁLCULO DE LA MUESTRA 2**

**Calculadora de muestra**

Nivel de confianza:  95%  99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

(QuestionPro, 2023)

### **Método de muestreo**

Se utilizó la técnica de muestro probabilístico aleatorio simple, ya que se eligió al azar entre todos los que formaban parte de la población.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta, ya que garantizó la operatividad del proceso investigativo.

El instrumento que se aplicó fue el cuestionario, el cual permitió obtener mucha información y conocimiento para resolver las preguntas del estudio. Ver anexo 1.

### **3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

- a) Recolección de información: consiste en la utilización de técnicas e instrumentos para la búsqueda y obtención de información, las cuales son la encuesta; ya que garantiza la operatividad del proceso investigativo, y el cuestionario; que permite obtener mucha información y conocimiento para resolver las interrogantes.
- b) Procesamiento de datos: se procede a tabular la información y se agrupa para su presentación.
- c) Análisis de datos: se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación por cada pregunta de los cuestionarios y se realiza una interpretación por cada bloque de indicadores en la guía de observación.
- d) Presentación de resultados: se hace la presentación final de resultados obtenidos en las encuestas, en la cual se diseñan tablas y gráficas para la presentación de los hallazgos.
- e) Elaboración de conclusiones y recomendaciones: se presentan las conclusiones del estudio y las respectivas recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación.
- f) Presentación de la propuesta: de acuerdo con los hallazgos de la investigación se presentan las estrategias que usan los emprendedores del sector comercio del rubro de prendas de vestir, para permanecer en el mercado.

### **3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La herramienta que se utilizó para el análisis y procesamiento de datos fue Question Pro, la cual tabula la información recopilada por medio del instrumento y genera los datos estadísticos. Se procedió a separar la información de los cuestionarios en un documento de Excel, vaciando los datos y luego se procedió a agruparla de modo que quedara segmentada por preguntas para realizar la presentación de los datos encontrados. Se definió un objetivo para cada pregunta que permitió comprender la finalidad de esta, además los datos se reflejan en tablas y en sus respectivas gráficas, luego se realizó el análisis e interpretación por pregunta.

## CAPÍTULO IV

### 4 HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

##### 1) ¿Cuál es su edad?

**Objetivo:** conocer las edades que más predominan en los emprendedores encuestados, en el rubro de prendas de vestir.

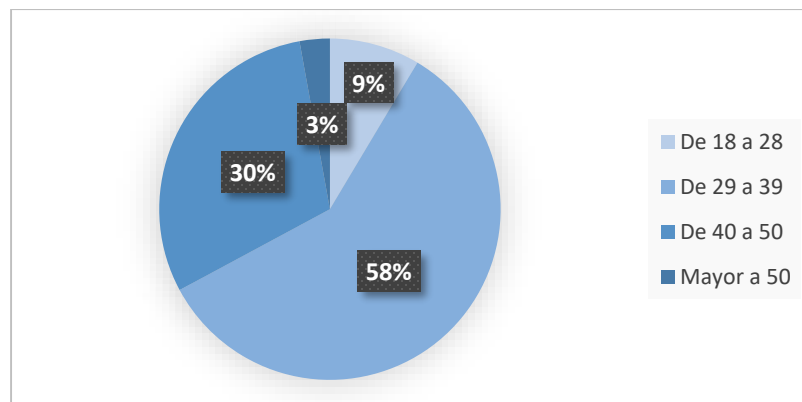
**Tabla 1**

*Edades de los emprendedores*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 28	6	9%
De 29 a 39	41	58%
De 40 a 50	21	30%
Mayor a 50	2	3%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 1**

*Edades de los emprendedores*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** según los resultados, el 58% de los emprendedores encuestados del rubro de prendas de vestir tiene de 29 a 39 años de edad, el 30% tiene de 40 a 50 años de edad, el 9% tiene de 18 a 28 años de edad y el 3% es mayor a 50 años de edad.

**Interpretación:** las personas que más deciden emprender un negocio de venta de prendas de vestir tienen de 29 a 39 años de edad, ya que cuentan con mayor poder adquisitivo, buscan los recursos y tienen la madurez para decidir invertir en un negocio. De igual manera es importante recalcar que se está viendo una tendencia de que las personas más jóvenes también están prevaleciendo en el mundo de los emprendimientos, ya que el 30% de los encuestados son personas de 18 a 28 años de edad.

## 2) ¿Cuál es su sexo?

**Objetivo:** identificar el género más predominante de los emprendedores encuestados.

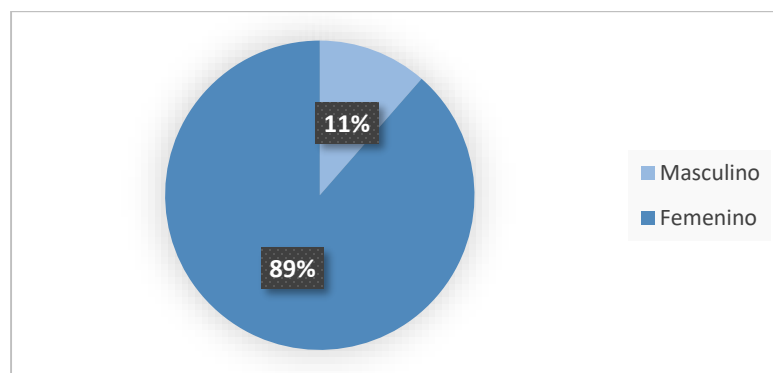
**Tabla 2**

*Género de los emprendedores encuestados*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	8	11%
Femenino	62	89%
Total	70	100%

**Gráfica 2**

*Género de los emprendedores encuestados*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** del 100% de los emprendedores encuestados, el 89% son mujeres y el 11% son hombres.

**Interpretación:** las mujeres son las que más predominan en la venta de prendas de vestir, ya que el 89% de los encuestados corresponde al género femenino. De acuerdo al resultado este rubro es más atractivo para el género femenino, pero de igual manera existe un pequeño porcentaje de hombres que generan ingresos por medio de este rubro.

### 3) ¿Cuál es su nivel de estudios?

**Objetivo:** conocer el nivel de estudios académicos de los sujetos del estudio.

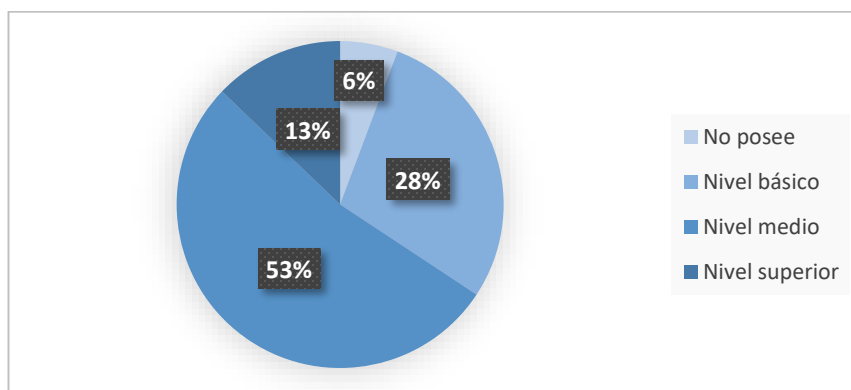
**Tabla 3**

*Nivel de estudios académicos de los emprendedores*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No posee	4	6%
Nivel básico	20	28%
Nivel medio	37	53%
Nivel superior	9	13%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 3**

*Nivel de estudios académicos de los emprendedores*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de acuerdo a los resultados, el 53% de los emprendedores cuenta con un nivel de educación media, mientras que el 28% estudió hasta bachillerato, el 13% tiene educación superior y el 6% no tiene ningún tipo de formación académica.

**Interpretación:** se puede observar que, a pesar que más de la mitad de los emprendedores encuestados del rubro de prendas de vestir solo cuenta con bachillerato, son personas decididas y motivadas por el mundo de los negocios, lo que significa que más allá de la preparación académica, también se requiere determinación, disciplina y tener una mente innovadora. Dejando claro que siempre es importante adquirir conocimientos y buscar acompañamiento de instituciones que apoyan a los emprendedores para que sus negocios puedan seguir permaneciendo en el mercado. De igual manera, existe un buen porcentaje de emprendedores que solo cuentan con nivel básico, lo cual es de un 28%, pero aun así mantienen sus negocios en pie. Esto también puede deberse a que son personas que no pudieron lograr un nivel de estudio superior y por ende buscaron una forma de subsistir, que en este caso sería la venta de ropa. En cuanto a los emprendedores que tienen estudios universitarios, es solo de un 13%, ya que el tener un empleo fijo, se vuelve su principal fuente de ingresos y no incursionan en el ámbito de los emprendimientos.

#### 4) ¿Su negocio cuenta con un nombre comercial?

**Objetivo:** conocer si el emprendimiento de los sujetos encuestados, posee un nombre comercial.

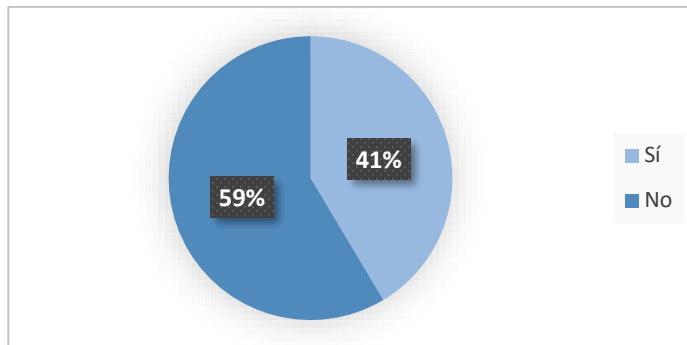
**Tabla 4**

*Emprendimientos con nombre comercial*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	29	41%
<b>No</b>	41	59%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

#### Gráfica 4

##### *Emprendimientos con nombre comercial*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** el resultado arroja que el 59% de los emprendedores no han asignado un nombre comercial a sus negocios, mientras que el 41% sí lo ha hecho.

**Interpretación:** la mayoría de los emprendedores no ha asignado un nombre comercial a su negocio, que le permita posicionarse en la mente de los consumidores. Este 59% vende ropa, pero no han dimensionado la importancia de que sus negocios cuenten con un nombre que los identifique y así poco a poco vayan teniendo su propia marca. Mientras que un 41% sí ha asignado un nombre comercial a su negocio, pues son conscientes de su importancia.

#### 5) ¿Cuánto tiempo tiene su negocio de permanecer en el mercado?

**Objetivo:** identificar el tiempo de permanencia en el mercado, de los negocios de los emprendedores en cuestión.

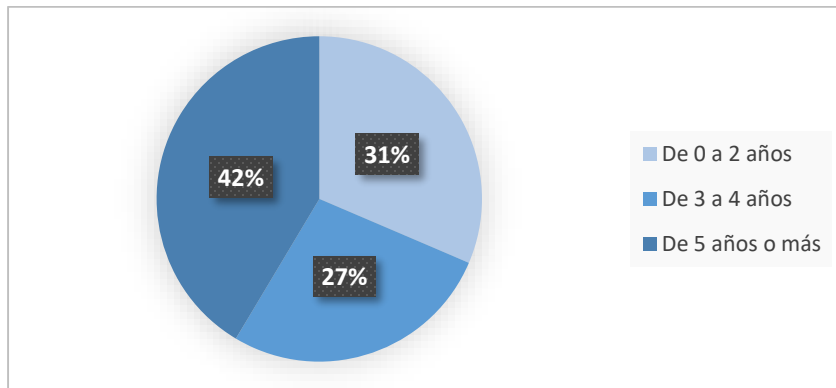
**Tabla 5**

##### *Tiempo de permanencia en el mercado*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 2 años	22	31%
De 3 a 4 años	19	27%
De 5 años o más	29	42%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

## Gráfica 5

### Tiempo de permanencia en el mercado



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de acuerdo a los resultados del estudio, el 42% de los emprendimientos tienen 5 años o más de permanecer en el mercado, mientras que el 31% tiene de 0 a 2 años y el 27% tiene de 3 a 4 años de permanencia.

**Interpretación:** el 42% de los emprendimientos, tienen más de 5 años de permanencia en el mercado, lo cual es un dato alentador, ya que significa que sus estrategias empleadas han dado resultados y les ha permitido seguir operando. Sin embargo, existen muchos esfuerzos por hacer para que sus negocios sean todavía más rentables y garantizar más años de permanencia. De igual manera existe un 31% que tiene de 0 a 2 años de permanencia, son emprendimientos que van iniciando y que por lo general son exitosos en sus primeros años, entonces sería importante que este porcentaje emplee las estrategias adecuadas para garantizar su permanencia como los que tienen de 3 a 4 años y de 5 años o más en el mercado.

## 6) ¿Conoce su segmento de mercado?

**Objetivo:** identificar si los emprendedores tienen claridad sobre cuál es realmente su segmento de mercado.

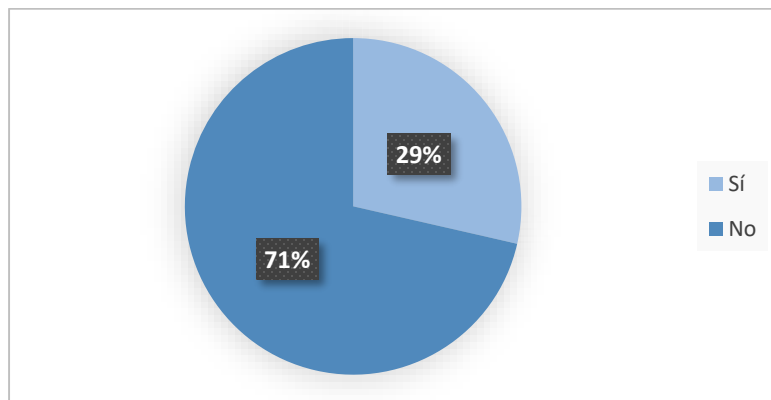
**Tabla 6**

*Conocimiento del segmento de mercado*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	29%
No	50	71%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 6**

*Conocimiento del segmento de mercado*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** según los resultados del estudio, el 71% de los sujetos encuestados no conocer su segmento de mercado, mientras que el 29% respondió que sí.

**Interpretación:** si bien es cierto que estos emprendedores están teniendo resultados aceptables en sus negocios, una de las fallas es que no definen su segmento de mercado ni las características del mismo, ya que un 71% de los encuestados expresó no conocerlo, lo cual puede llegar a volverse algo determinante para el éxito o fracaso de sus negocios. Estos emprendedores venden de forma general, y no lo hacen con un público o segmento en específico. Mientras que un 29% manifestó tener identificado su segmento lo cual es un plus para que su negocio siga funcionando.

## 7) ¿Conoce el perfil de su cliente objetivo?

**Objetivo:** identificar si los emprendedores conocen realmente el perfil de su cliente objetivo.

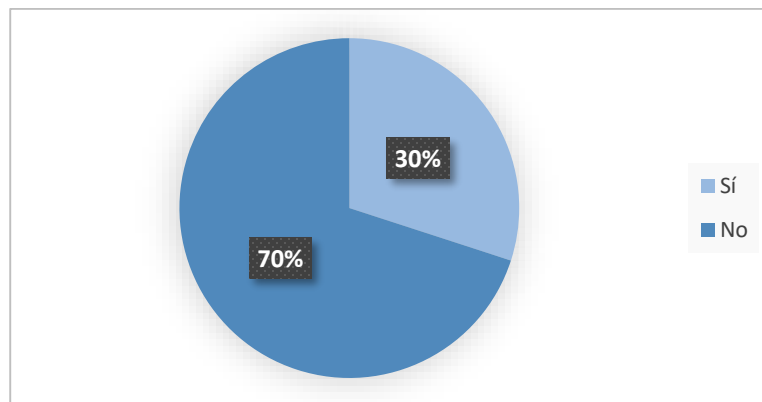
**Tabla 7**

*Conocimiento del perfil del cliente objetivo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	21	30%
No	49	70%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 7**

*Conocimiento del perfil del cliente objetivo*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** el 70% de los sujetos del estudio expresó conocer el perfil de su cliente objetivo, mientras que el 30% expresó que no.

**Interpretación:** el 70% de los emprendedores, manifestó no conocer el perfil de su cliente objetivo, lo cual está bastante relacionado al conocimiento sobre el segmento de mercado que atienden y los porcentajes son similares. No tener claridad del perfil del cliente al que desean atender, también podría volverse una dificultad en el camino, lo cual puede conllevar a que la permanencia del negocio en el mercado sea corta. Un bajo porcentaje

expresó tener conocimiento del perfil de su cliente objetivo, lo cual les genera una ventaja sobre los que no.

### 8) ¿Qué actividades realiza para diferenciarse de otros negocios que ofrecen el mismo producto?

**Objetivo:** conocer cuáles son las actividades que llevan a cabo los emprendedores para diferenciarse de la competencia.

**Tabla 8**

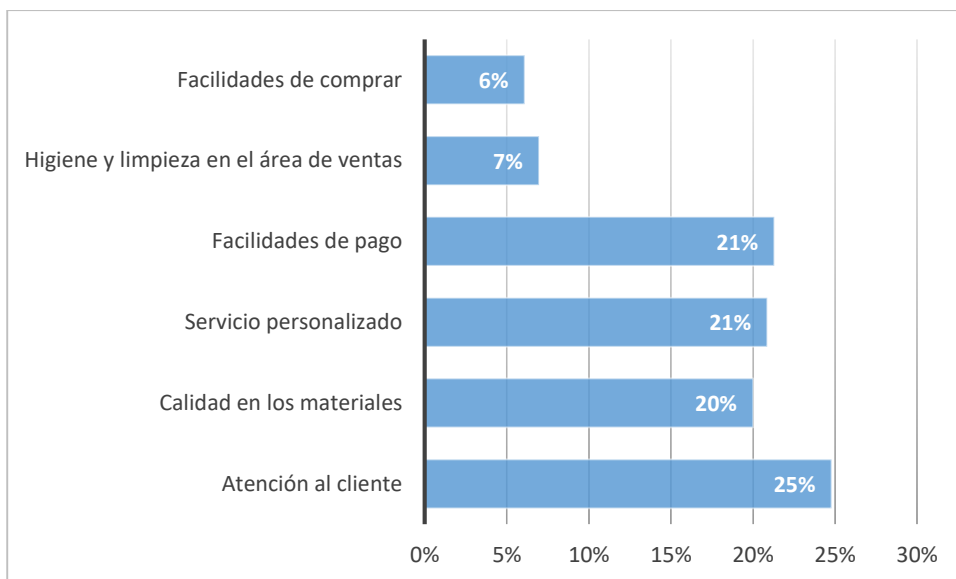
*Actividades realizadas para diferenciarse de la competencia*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Atención al cliente</b>	57	25%
<b>Calidad en los materiales</b>	46	20%
<b>Servicio personalizado</b>	48	21%
<b>Facilidades de pago</b>	49	21%
<b>Higiene y limpieza en el área de ventas</b>	16	7%
<b>Facilidades de comprar</b>	14	6%
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuestas de opción múltiple, es decir que el encuestado respondió más de una opción en dicha pregunta y por ello se muestra una frecuencia total de 230.

**Gráfica 8**

*Actividades realizadas para diferenciarse de la competencia*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** los resultados arrojan que el 25% de los emprendedores encuestados brinda buena atención al cliente para diferenciarse de la competencia, el 21% brinda facilidades de pago, el 21% servicio personalizado, el 20% calidad en los materiales del producto que vende, el 7% expresó que brinda buena higiene y limpieza en el área de ventas y el 6% facilidades de comprar.

**Interpretación:** todos los encuestados ponen en práctica diversas actividades para diferenciarse de la competencia, ya que la venta de prendas de vestir es un rubro con bastante oferta, sin embargo, esto no les detiene, ya que brindan buena atención al cliente, ofrecen calidad en los materiales de la ropa que venden, ofrecen facilidades de pago, servicio personalizado con sus clientes, higiene y limpieza en el área de ventas en el caso de los emprendedores que tienen un local y también dan facilidades de compras. Todas estas son acciones que, aunque el resultado muestra diferentes porcentajes, aportan de buena manera en la permanencia de estos negocios en el mercado.

## 9) ¿Qué dificultades ha tenido para mantener su negocio en el mercado?

**Objetivo:** conocer cuáles son las dificultades que han tenido que atravesar los emprendedores del rubro de prendas de vestir para mantener su negocio en el mercado.

### Tabla 9

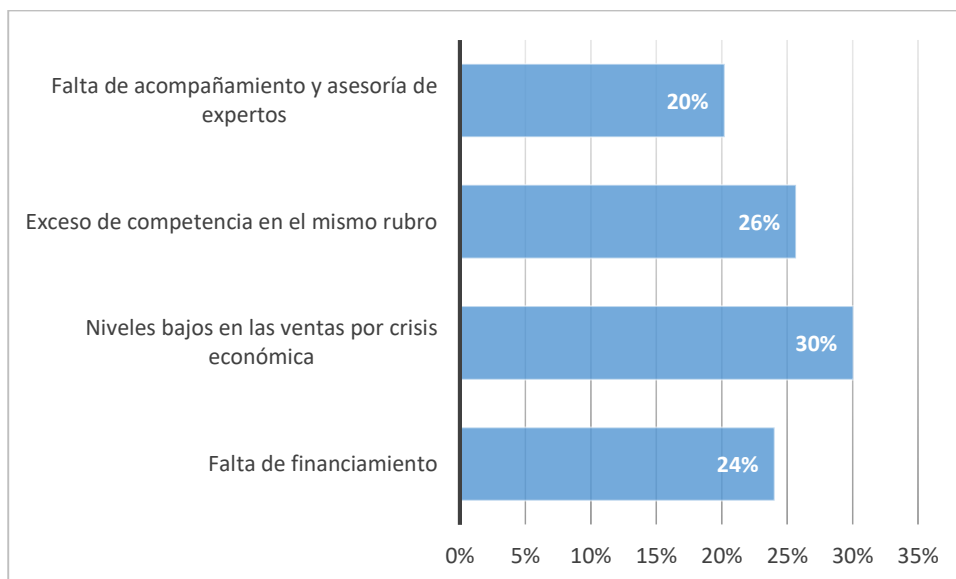
*Dificultades para permanecer en el mercado*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de financiamiento	44	24%
Niveles bajos en las ventas por crisis económica	55	30%
Exceso de competencia en el mismo rubro	47	26%
Falta de acompañamiento y asesoría de expertos	37	20%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuestas de opción múltiple, es decir que el encuestado respondió más de una opción en dicha pregunta y por ello se muestra una frecuencia total de 183.

### Gráfica 9

#### *Dificultades para permanecer en el mercado*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** el 30% de los encuestados expresó que su mayor dificultad ha sido tener niveles bajos en las ventas por la crisis económica, el 26% expresó que el exceso de competencia, el 24% la falta de financiamiento y el 20% la falta de acompañamiento y asesoría de expertos.

**Interpretación:** el camino para los emprendedores en el rubro de prendas de vestir, se ha visto lleno de dificultades, y la más predominante ha sido los niveles bajos en las ventas debido a diversos factores, entre ellos la falta de poder adquisitivo de los clientes, el desempleo, pandemia, etc. De igual manera este rubro es muy ofertado en el mercado, por lo cual tienen que enfrentarse constantemente al exceso de competencia, generando ideas que les permitan permanecer y no permitir que sus negocios mueran. Otra de las dificultades es la falta de financiamiento, sobre todo en las etapas iniciales que es cuando necesitan inyectarles capital a sus emprendimientos. Así mismo, estos emprendedores han carecido de apoyo de instituciones que los capaciten y les den acompañamiento hasta volver más productivos sus negocios.

### 10) ¿Qué ha hecho para superar esas dificultades?

**Objetivo:** conocer las acciones que han tomado los emprendedores para superar las dificultades que se les han presentado.

**Tabla 10**

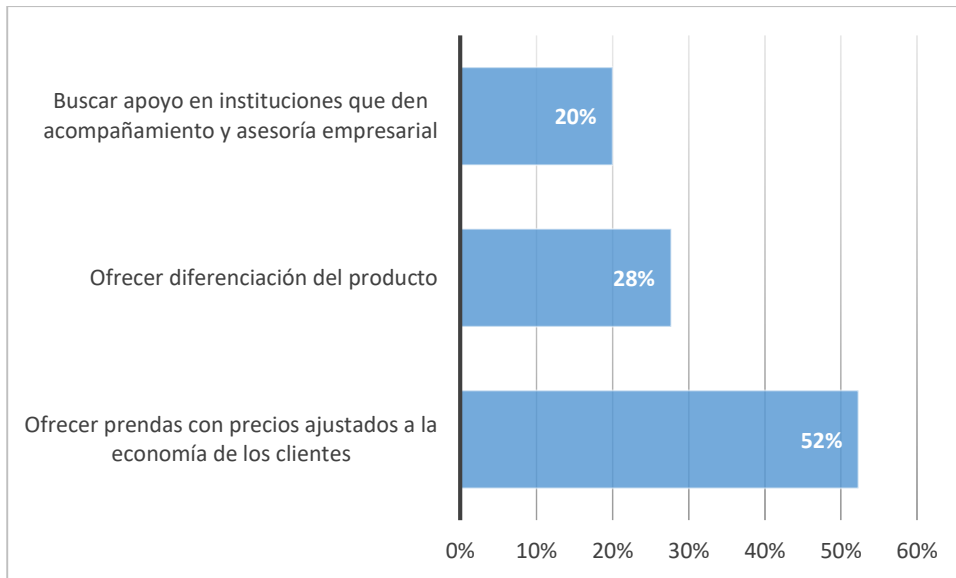
*Acciones realizadas para superar las dificultades*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Ofrecer prendas con precios ajustados a la economía de los clientes</b>	68	52%
<b>Ofrecer diferenciación del producto</b>	36	28%
<b>Buscar apoyo en instituciones que den acompañamiento y asesoría empresarial</b>	26	20%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuestas de opción múltiple, es decir que el encuestado respondió más de una opción en dicha pregunta y por ello se muestra una frecuencia total de 130.

**Gráfica 10**

*Acciones realizadas para superar las dificultades*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de acuerdo a los resultados obtenidos, el 52% vendió su producto a precios ajustados a la economía de los clientes para superar las dificultades para permanecer en el mercado, el 28% ofreció diferenciación del producto y el 20% buscó apoyo en instituciones que brindan acompañamiento y asesoría empresarial.

**Interpretación:** a pesar de las adversidades antes mencionadas, los emprendedores no se han quedado de brazos cruzados y han actuado buscando los medios y recursos para que ello no sea un obstáculo que los detenga en el cumplimiento de sus objetivos, por lo tanto, casi el 100% han ofrecido prendas de vestir a precios que están al alcance del bolsillo de sus clientes, lo cual les ha permitido seguir vigentes. Otra de las medidas tomadas, ha sido la diferenciación del producto ya que el 51% vende prendas de diversas modas y de buena calidad; y como última instancia, han buscado apoyo en instituciones tanto públicas y privadas, nacionales e internacionales que les han apoyado con acompañamiento y asesoría empresarial.

### 11) ¿Cuántos canales utiliza para distribuir su producto?

**Objetivo:** conocer cuántos canales de distribución utilizan los emprendedores del estudio.

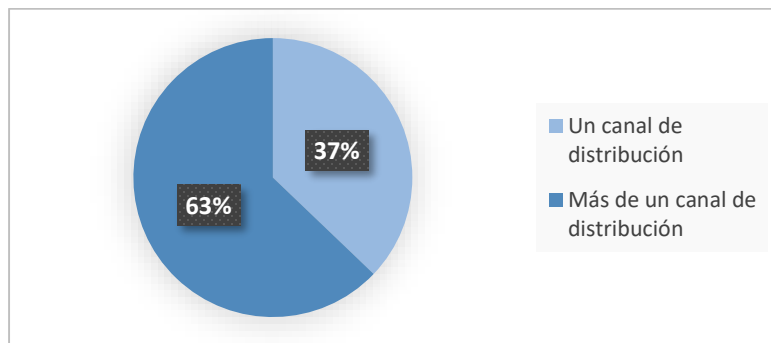
**Tabla 11**

*Cantidad de canales de distribución utilizados*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Un canal de distribución	26	37%
Más de un canal de distribución	44	63%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 11**

*Cantidad de canales de distribución utilizados*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** según los resultados el 63% de los emprendedores encuestados utiliza más de un canal de distribución para vender su producto, mientras que el 37% solamente utiliza uno.

**Interpretación:** se puede observar que en su mayoría utilizan más de un canal de distribución, lo cual les permite llegar a mayor número de clientes, ampliar su mercado y por ende generar mayores ingresos. De acuerdo a este estudio, los emprendedores que han utilizado más de un canal de distribución han tenido mejores resultados en sus negocios y ha sido un aspecto determinante para seguir vigentes.

**12) Si su respuesta fue “un canal de distribución” seleccione cuál:**

**Objetivo:** conocer el canal de distribución más utilizado por los emprendedores.

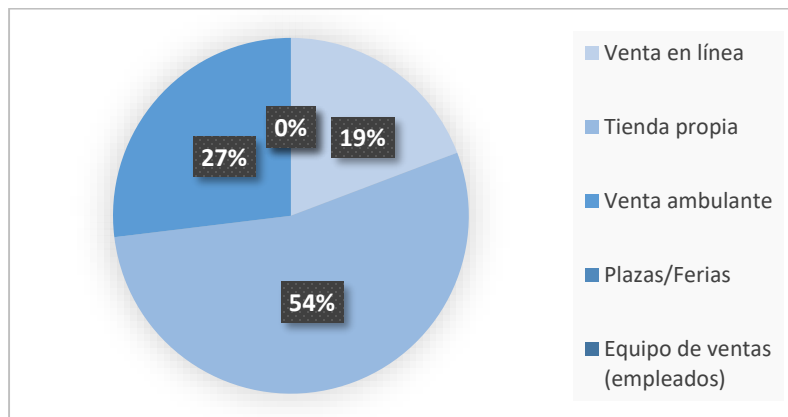
**Tabla 12**

*Canal de distribución más utilizado*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Venta en línea	5	19%
Tienda propia	14	54%
Venta ambulante	7	27%
Plazas/Ferias	0	0%
Equipo de ventas (empleados)	0	0%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 12**

*Canal de distribución más utilizado*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de acuerdo a los 26 encuestados que respondieron que solamente utilizan un canal de distribución, 14 tienen tienda propia, 7 venden de forma ambulante y 5 venden en línea, lo que representa el 54%, 27% y 19% respectivamente. Mientras que ninguno utiliza como canal de distribución las plazas/ferias y tampoco equipo de ventas (empleados).

**Interpretación:** la mayoría de emprendedores que usa un canal de distribución lo hace por medio de tienda propia, ya que lo encuentran más cómodo y requiere menos esfuerzo que estar pendientes de vender por medio de más canales. Otros prefieren hacerlo

de forma ambulante, ya que no tienen el recurso para invertir en un local y consideran que venden más ofreciendo su producto de esta manera. Mientras que el porcentaje más bajo es la venta en línea, lo que significa que existe un buen número de emprendedores que están desaprovechando este excelente recurso de la tecnología para hacer crecer sus negocios y mantenerse en el mercado.

**13) Si su respuesta fue “más de un canal de distribución” seleccione cuáles:**

**Objetivo:** identificar cuáles son los canales de distribución más utilizados por los emprendedores.

**Tabla 13**

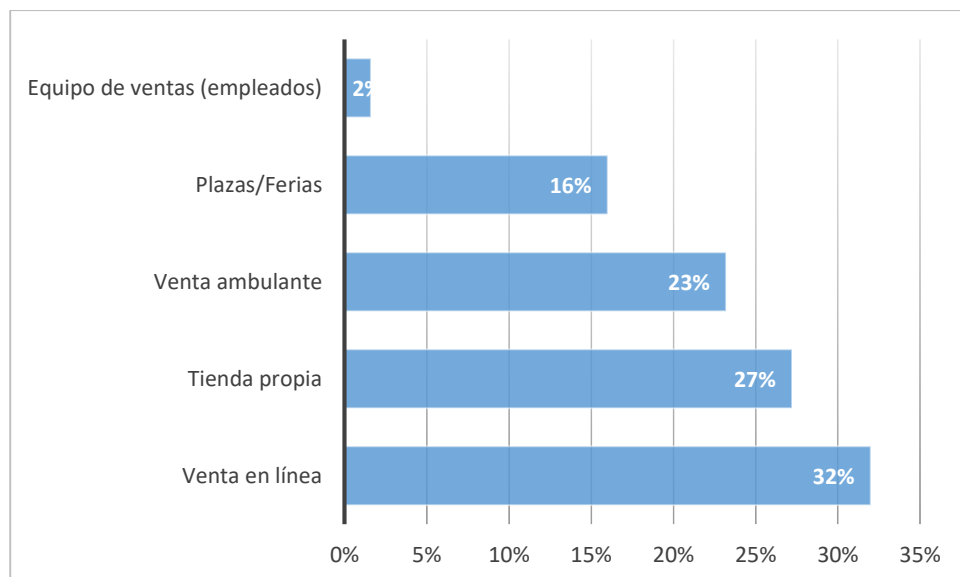
*Canales de distribución más utilizados*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Venta en línea</b>	40	32%
<b>Tienda propia</b>	34	27%
<b>Venta ambulante</b>	29	23%
<b>Plazas/Ferias</b>	20	16%
<b>Equipo de ventas (empleados)</b>	2	2%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuestas de opción múltiple, es decir que el encuestado respondió más de una opción en dicha pregunta y por ello se muestra una frecuencia total de 125.

**Gráfica 13**

*Canales de distribución más utilizados*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de los encuestados que utilizan más de un canal de distribución, el 32% lo hace por venta en línea, el 27% por medio de tienda propia, el 23% de manera ambulante, el 16% en plazas/ferias y el 2% tiene equipo de ventas (empleados).

**Interpretación:** a diferencia de los emprendedores que solo usan un canal de distribución, existe un buen porcentaje que utiliza más de uno, ya que son conscientes que pueden alcanzar ganancias mayores y tener más cobertura. Es por ello en su mayoría el que más utilizan es la venta en línea, pues hoy en día el E-Commerce ha adquirido fuerza y los clientes prefieren hacer sus compras desde la comodidad de su casa por medio de sus dispositivos electrónicos. Otro de los canales que utilizan es la tienda propia, pues cuentan con un local donde atienden a los clientes que prefieren hacer sus compras de forma presencial y al mismo tiempo el emprendedor promociona sus productos por medio de la venta en línea. Seguidamente se encuentra la venta ambulante que también suele dar resultados según su consideración. Además, en un 45% hacen llegar sus productos al consumidor final por medio de las plazas/ferias, en apoyo de instituciones públicas o privadas.

**14) ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación utiliza para promocionar su producto?**

**Objetivo:** identificar los canales de comunicación más utilizados por los emprendedores para promocionar su producto.

**Tabla 14**

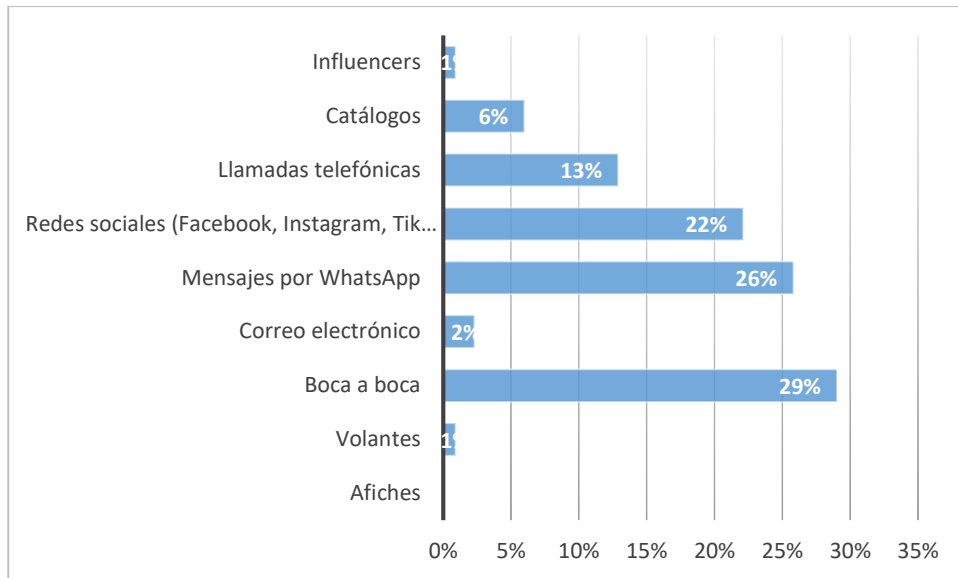
*Canales de comunicación más utilizados*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Afiches</b>	0	0%
<b>Volantes</b>	2	1%
<b>Boca a boca</b>	63	29%
<b>Correo electrónico</b>	5	2%
<b>Mensajes por WhatsApp</b>	56	26%
<b>Redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok)</b>	48	22%
<b>Llamadas telefónicas</b>	28	13%
<b>Catálogos</b>	13	6%
<b>Influencers</b>	2	1%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuestas de opción múltiple, es decir que el encuestado respondió más de una opción en dicha pregunta y por ello se muestra una frecuencia total de 217.

**Gráfica 14**

*Canales de comunicación más utilizados*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de acuerdo a los resultados, el 29% de los encuestados se da a conocer por medio de la promoción boca en boca, el 26% por medio de WhatsApp, el 22% por medio de redes sociales, el 13% por llamadas telefónicas, el 6% se promociona por medio de catálogos, el 2% por correo electrónico y en menor porcentaje lo hacen por medio de volantes e influencers.

**Interpretación:** el predominante es el “boca a boca”, de ahí radica la importancia de siempre dar un buen servicio a los clientes, atendiéndolos de la mejor manera, brindándoles ropa de calidad y precios accesibles, ya que un cliente satisfecho recomienda a muchos más, y la publicidad “boca a boca” suele ser la más efectiva, lo cual puede impactar tanto de forma positiva como negativa. En segundo lugar, se encuentra WhatsApp, una plataforma que se ha vuelto casi indispensable en el mundo de los negocios, incluso de las grandes empresas, que la utilizan como medio de comunicación directo con sus clientes. Al igual que las redes sociales, pues existen millones de usuarios que las utilizan a diario y constantemente están siendo bombardeados de información, que, si bien los emprendedores saben utilizarlas, también obtendrán buenos resultados para ganar más clientes. Las llamadas telefónicas también siguen siendo utilizadas, aunque en un menor porcentaje al igual que los catálogos, correo electrónico, volantes e influencers.

### 15) ¿Cuál medio de cobro utiliza al momento de vender su producto?

**Objetivo:** identificar el medio de cobro más utilizado al momento de vender las prendas de vestir.

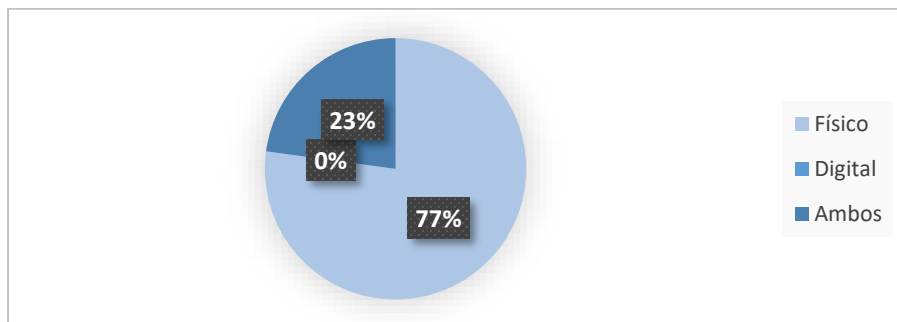
**Tabla 15**

*Medio de cobro más utilizado al vender el producto*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Físico	54	77%
Digital	0	0%
Ambos	16	23%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 15**

*Medio de cobro más utilizado al vender el producto*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** el 77% de los encuestados acepta pagos solo en efectivo mientras que el 23% acepta pagos tanto en efectivo como por medios electrónicos.

**Interpretación:** se puede observar que aún existe una resistencia a todos los cambios tecnológicos que están sucediendo, ya que el 77% solo acepta pagos en efectivo, lo cual conlleva a perder la oportunidad de vender más por no aceptar pagos por medios electrónicos. Hoy en día la tecnología está facilitando todo y es posible recibir pagos electrónicos sin recurrir a ningún costo. Existe un pequeño porcentaje que además de

aceptar pagos en efectivo, ponen a disposición de sus clientes la opción de realizar también pagos digitales.

**16) Si su respuesta a la pregunta anterior fue digital, ¿cuál medio de cobro utiliza?**

**Objetivo:** conocer cuál es el medio de cobro digital que utilizan los emprendedores del rubro de prendas de vestir, al momento de vender su producto.

**Tabla 16**

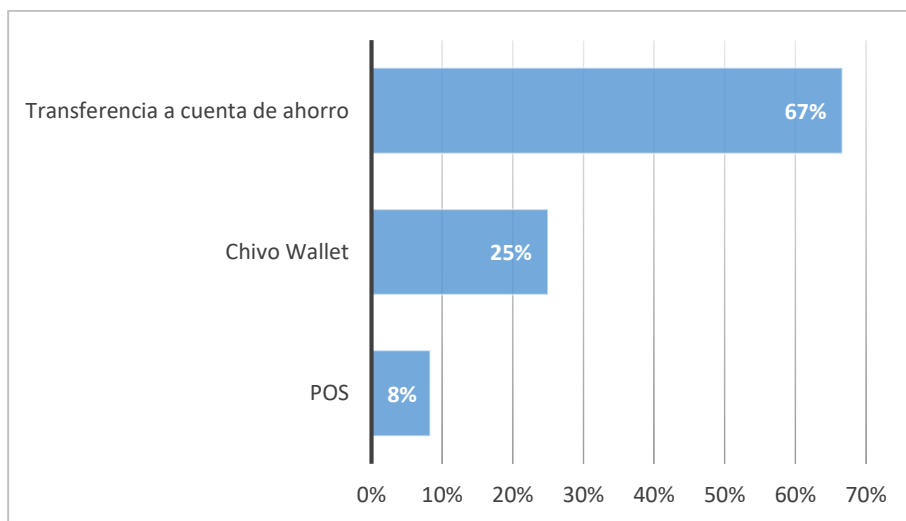
*Medio de cobro digital más utilizado al vender el producto*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
POS	2	8%
Chivo Wallet	6	25%
Transferencia a cuenta de ahorro	16	67%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuestas de opción múltiple, es decir que el encuestado respondió más de una opción en dicha pregunta y por ello se muestra una frecuencia total de 24.

**Gráfica 16**

*Medio de cobro digital más utilizado al vender el producto*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de acuerdo a los resultados, de los emprendedores que reciben pagos por medios electrónicos, el 67% lo hace por medio de transferencia a cuenta de ahorro, el 25% por Chivo Wallet y el 8% por medio de POS.

**Interpretación:** el pequeño porcentaje de emprendedores que reciben pagos por medios electrónicos, lo hacen por transferencias a cuenta de ahorro, ya que las instituciones financieras dan esta posibilidad por medio de sus aplicaciones. Además, en segundo lugar, utilizan la app Chivo Wallet y en último lugar usan también el POS.

### 17) ¿Cuál de las siguientes actividades de venta ha utilizado?

**Objetivo:** conocer las actividades de venta utilizadas frecuentemente por los emprendedores encuestados.

**Tabla 17**

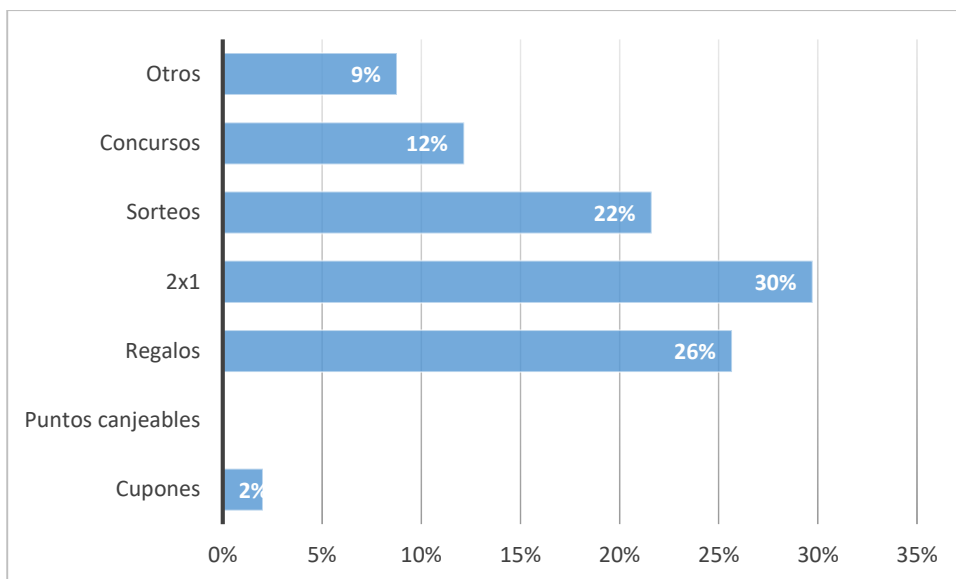
*Actividades de venta utilizadas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Cupones</b>	3	2%
<b>Puntos canjeables</b>	0	0%
<b>Regalos</b>	38	26%
<b>2x1</b>	44	30%
<b>Sorteos</b>	32	22%
<b>Concursos</b>	18	12%
<b>Otros</b>	13	9%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuestas de opción múltiple, es decir que el encuestado respondió más de una opción en dicha pregunta y por ello se muestra una frecuencia total de 148.

**Gráfica 17**

*Actividades de venta utilizadas*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** según los resultados, el 30% de los encuestados afirmaron haber utilizado la actividad de venta 2x1, el 26% utiliza regalos, el 22% sorteos, el 12% concursos y el 9% respondió que otros, tales como; precios de liquidación, descuentos a personas que donan sangre y algunos dijeron que no usan ninguna actividad de venta.

**Interpretación:** las actividades mencionadas se utilizan con poca frecuencia debido a los costos, el segmento de emprendedores entrevistados procura bajar los costos para tener mayor margen de ganancia.

### 18) ¿Cuenta con un registro que le permita identificar todos sus gastos?

**Objetivo:** determinar qué porcentaje de los emprendedores entrevistados cuentan con registros de sus gastos.

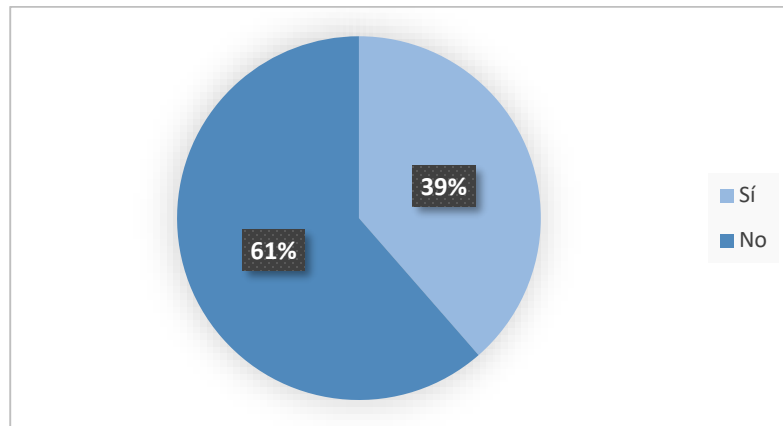
**Tabla 18**

*Registro para identificar todos los gastos*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	27	39%
<b>No</b>	43	61%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

## Gráfica 18

### Registro para identificar todos los gastos



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** como se puede observar, el 61% de los emprendedores encuestados no cuenta con registros que le permita identificar sus gastos y el 39% cuenta con registro de los gastos.

**Interpretación:** el estudio permite identificar que en cuanto mayor tiempo de permanecer en el mercado mayor es la tendencia a contar con registros, en cuanto mayor nivel académico incrementa la tendencia a contar con registros y en cuanto menor es el apoyo en asesoría menor es la tendencia a contar con registros que permitan identificar sus gastos.

**19) Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí" ¿Sus registros le permiten identificar los costos de su producto?**

**Objetivo:** determinar qué porcentaje de los emprendedores que manejan registros de gastos analizan dichos registros.

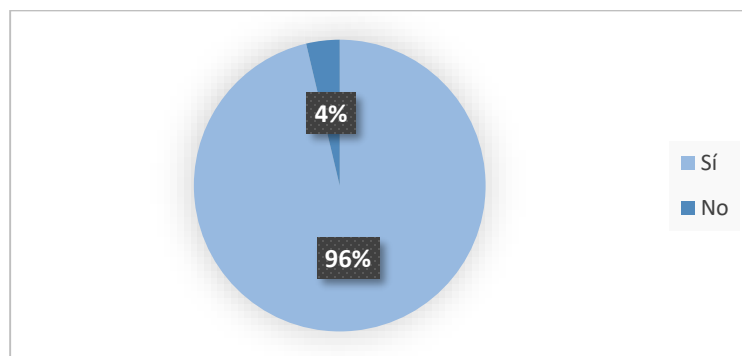
**Tabla 19**

*Identificación de los costos del producto*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	96%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 19**

*Identificación de los costos del producto*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de los 70 encuestados, 27 manejan los registros de sus gastos a los cuales se les consultó si dichos registros le permiten conocer el costo del producto y el 96% de estos respondió que sí tiene ese beneficio.

**Interpretación:** los emprendedores que logran identificar los costos de los productos pueden analizar este dato y tomar decisiones en cuanto a los precios.

**20) Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí" ¿Sabe identificar los costos directos e indirectos de su producto?**

**Objetivo:** conocer qué porcentaje de los emprendedores encuestados que sí manejan registros, los analizan al nivel que les permita identificar costos directos e indirectos de sus productos.

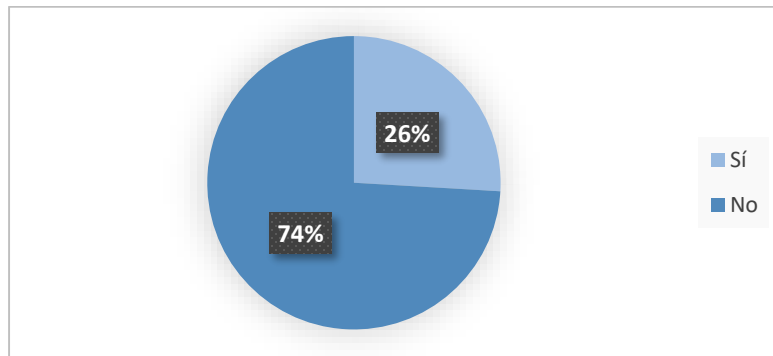
**Tabla 20**

*Identificación de los costos directos e indirectos del producto*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	26%
No	20	74%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 20**

*Identificación de los costos directos e indirectos del producto*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de los 27 emprendedores que manejan registros de sus gastos e identifican los costos, se les consultó si analizan los costos directos e indirectos de los productos y solo el 26% (7 emprendedores) de estos respondió que si logra identificarlos y 74% (20 emprendedores) no tiene ese dato.

**Interpretación:** con esta pregunta se identifica uno de los errores más frecuentes en los emprendedores, al no separar los costos no pueden identificar dónde se puede reducir este egreso. De igual forma no permite asignar precio a cada producto para ser más competitivo.

**21) Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí" ¿Qué decisiones toma a partir de analizar sus costos directos e indirectos?**

**Objetivo:** identificar las decisiones que toman los emprendedores encuestados a partir de analizar sus costos directos e indirectos.

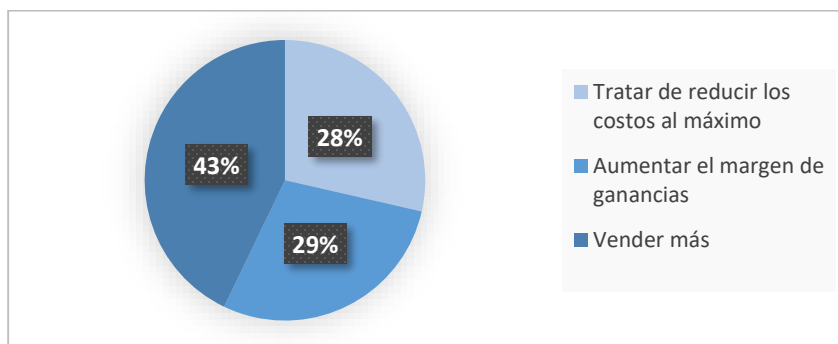
**Tabla 21**

*Decisiones tomadas a partir del análisis de costos directos e indirectos*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tratar de reducir los costos al máximo	2	28%
Aumentar el margen de ganancias	2	29%
Vender más	3	43%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 21**

*Decisiones tomadas a partir del análisis de costos directos e indirectos*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** como lo revelan las respuestas anteriores, 7 emprendedores identifican costos directos e indirectos, de estos el 28% (2 emprendedores) toman la decisión de reducir los costos al máximo, otro 29% (2 emprendedores) aumentan el precio y el 43% (3 emprendedores) procuran aumentar las ventas para aumentar la ganancia y mantener los precios competitivos.

**Interpretación:** De los 70 emprendedores encuestados, solo 2 toman la decisión de reducir los costos para aumentar la ganancia y mantener los precios competitivos. Por lo que se aprecia el error más común entre estos emprendedores debido a la carencia de formación en estrategias para mantenerse en el mercado.

## 22) ¿Cuenta con un registro que le permita conocer su nivel de ventas?

**Objetivo:** identificar el porcentaje de emprendedores que manejan registros que les permita conocer su nivel de ventas.

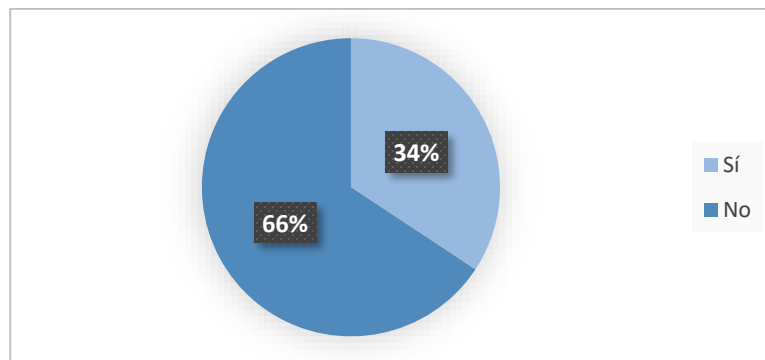
**Tabla 22**

*Registro para conocer el nivel de ventas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	34%
No	46	66%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 22**

*Registro para conocer el nivel de ventas*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de los 70 emprendedores encuestados solamente el 34% cuenta con el registro de ventas.

**Interpretación:** con esta pregunta se ha identificado otro de los errores más comunes que presentan los emprendedores. Esto no permite conocer su situación financiera, y siendo más analíticos no les permite tomar decisiones futuras.

**23) Si su respuesta a la pregunta anterior fue “sí” ¿Cuáles son los beneficios que usted tiene de llevar un registro que le permita conocer su nivel de ventas?**

**Objetivo:** conocer qué utilidad les dan a los registros de venta, el porcentaje de los emprendedores encuestados que cuentan con estos datos.

**Tabla 23**

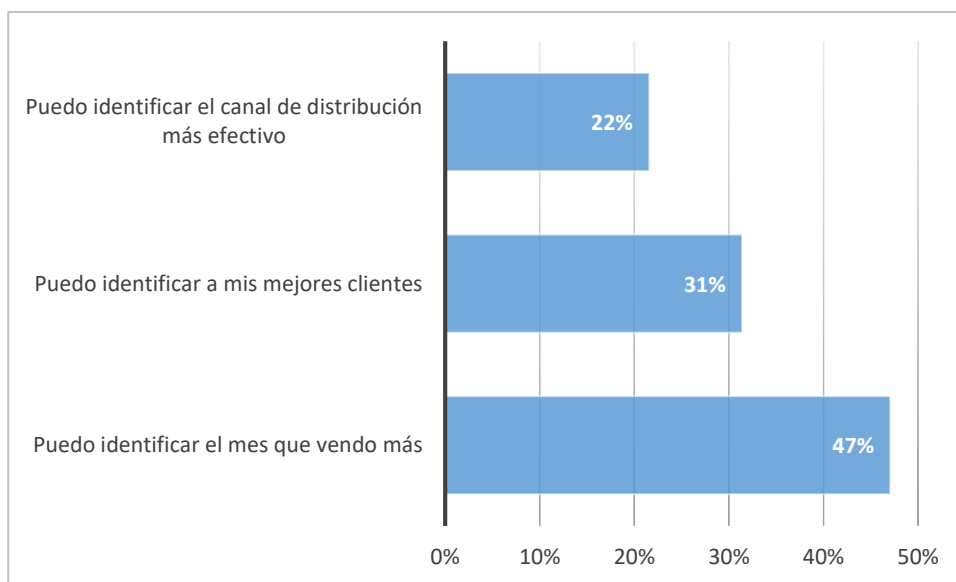
*Beneficios de contar con un registro del nivel de ventas*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Puedo identificar el mes que vendo más</b>	24	47%
<b>Puedo identificar a mis mejores clientes</b>	16	31%
<b>Puedo identificar el canal de distribución más efectivo</b>	11	22%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuestas de opción múltiple, es decir que el encuestado respondió más de una opción en dicha pregunta y por ello se muestra una frecuencia total de 51.

**Gráfica 23**

*Beneficios de contar con un registro del nivel de ventas*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de los emprendedores que cuentan con registros de las ventas, el 47% puede identificar el mes que vende más, el 31% puede identificar a sus mejores clientes y solo el 22% puede identificar el canal de venta más efectivo.

**Interpretación:** de los 70 emprendedores encuestados solo el 34% (24 emprendedores) cuenta con registros. No obstante, solo 22% (16 emprendedores) analiza los datos y toma decisiones basado en los registros.

**24) En su experiencia ¿Ha identificado alguna estrategia que a su criterio le ha dado éxito?**

**Objetivo:** recopilar propuesta de estrategias identificadas como exitosas por los emprendedores encuestados.

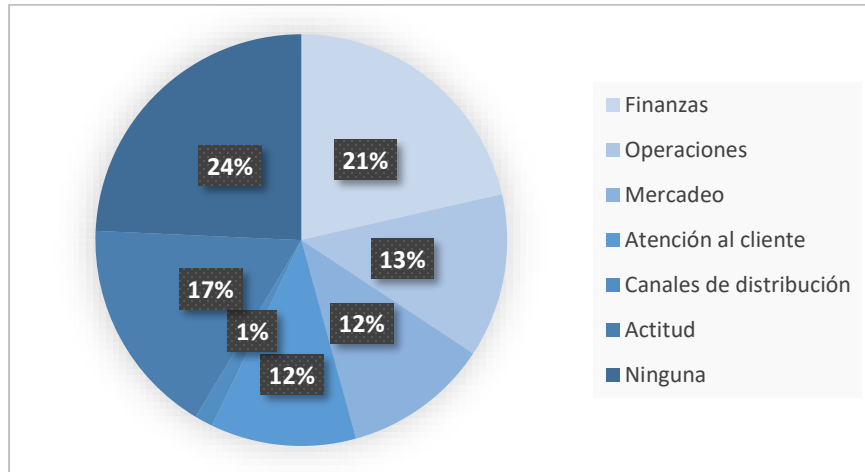
**Tabla 24**

*Estrategias que a criterio personal le han dado éxito*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Finanzas</b>	15	21%
<b>Operaciones</b>	9	13%
<b>Mercadeo</b>	8	11%
<b>Atención al cliente</b>	8	11%
<b>Canales de distribución</b>	1	1%
<b>Actitud</b>	12	17%
<b>Ninguna</b>	17	24%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

## Gráfica 24

*Estrategias que a criterio personal le han dado éxito*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** de los 70 emprendedores encuestados el 21% mencionó estrategias que están relacionadas con finanzas, un 13% relacionadas al área de operaciones, un 12% a estrategias relacionadas a mercadeo, otro 12% en atención al cliente, un 1% canales de distribución, 17% consejos relacionados a la actitud y un 24% no opinó.

**Interpretación:** las estrategias más recomendadas están relacionadas a finanzas y a actividades del negocio debido a que son las que implican menor costo y son de alto impacto.

## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA

#### 5.1 CONCLUSIONES

Se concluye que la estrategia que les permite a los emprendedores del sector comercio del rubro de prendas de vestir permanecer en el mercado, es la de reducción de costos de su producto, sin embargo, carecen de análisis financiero, ya que se demostró que el 61% de los encuestados no cuenta con registros y los pocos que cuentan con ellos no los analizan para conocer los costos, lo cual no les permite tomar decisiones basadas en datos.

De acuerdo al objetivo específico número uno del presente estudio, respecto a los errores más frecuentes que cometen los emprendedores del sector comercio en el rubro de prendas de vestir, se pueden mencionar los siguientes:

- El 70% no conoce su segmento de mercado ni el perfil de sus clientes y ambos elementos son esenciales para definir estrategias que mejoren la rentabilidad.
- Más del 60% de los emprendedores encuestados no cuentan con un registro que les permita conocer su nivel de gastos y ventas para poder tomar decisiones sobre sus negocios.

En cuanto al objetivo específico número dos del presente estudio, sobre las características propias de los emprendedores del sector comercio en el rubro de prendas de vestir, se mencionan las siguientes:

- Algunas características actitudinales observadas en los sujetos de estudio son la perseverancia, paciencia, relacionamiento interpersonal, creatividad, liderazgo, trabajo en equipo, disponibilidad de mucho esfuerzo.

Finalmente, en relación al objetivo específico número 3 del presente estudio sobre el modelo estratégico, se concluye lo siguiente:

- El modelo Canvas puede fortalecer la administración de los negocios de los emprendedores, y es por ello que se propone en este estudio. Dicho modelo se basa en la estrategia liderazgo de costos, con énfasis en el manejo de registros, análisis

de estos registros y en un tercer nivel, la toma de decisiones con los datos registrados.

## **5.2 RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA**

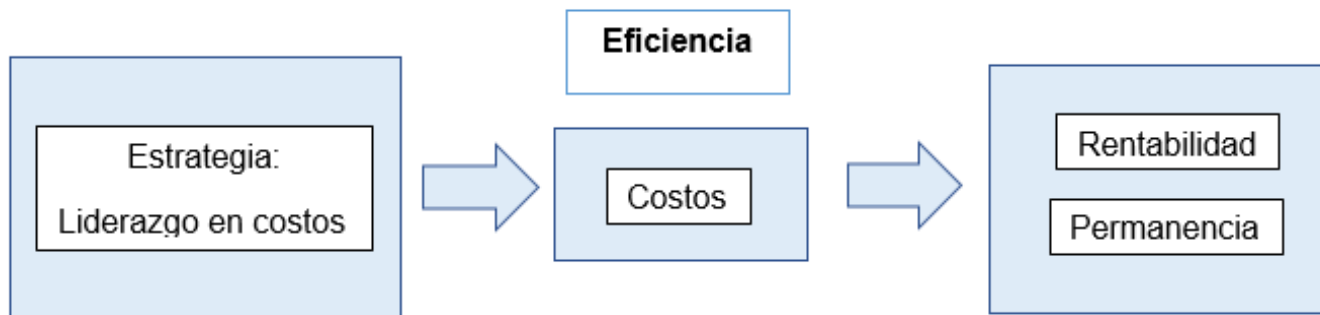
### **5.2.1 RECOMENDACIONES**

- Establecer un perfil del cliente que les permita conocer sus necesidades en específico para poder resolverlas.
- Se recomienda que las instituciones como la comunidad académica, las municipalidades, instituciones financieras, etc. Brinden mayor apoyo en formación a este grupo de pequeños empresarios de cómo administrar el negocio.
- Se recomienda a los emprendedores registrar sus gastos y sus ventas de forma tal que conozcan su situación financiera y tomar decisiones a partir de estos datos.
- Explotar más el uso de las redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram, entre otras) como un canal adicional para llegar a sus clientes y aumentar las ventas, ya que es de bajo costo y alto impacto.
- Se recomienda al 42% que tiene 5 años o más de permanecer en el mercado, establecer metas medibles y alcanzables en periodos específicos, asumir nuevos retos aprovechar la experiencia adquirida formándose técnicamente para obtener mejores resultados. Al 58% que tiene menos de 5 años de permanencia en el mercado, se recomienda buscar acompañamiento y asesoría de expertos y apoyo financiero para invertir de modo que no caigan en la comodidad y evitar que ello conlleve a que se disuelvan en el corto o mediano plazo.
- Que los emprendedores lleven a cabo acciones como formalizar sus negocios y establecer un nombre comercial para mejorar su posicionamiento en el mercado y conseguir alianzas estratégicas.

## 5.2.2 PROPUESTA

Con los resultados del presente estudio se propone el siguiente modelo estratégico basado en la estrategia liderazgo de costos, con la cual, se espera lograr la eficiencia a partir de la reducción de costos y que esto impacte positivamente en la rentabilidad logrando que el negocio permanezca en el mercado como se expresa en el siguiente esquema.

**FIGURA 7. PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO**



**TABLA 2. PROPUESTA DE MODELO CANVAS**

<b>Canvas: Mapeando mi evolución</b>				
<b>Asociaciones clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Segmentos de mercado</b>
¿Quiénes son nuestros socios clave?	¿Qué actividades clave se requieren para poder hacer nuestra propuesta de valor?	¿Qué valor entregamos al cliente?	¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente?	¿Para quién estamos creando valor?
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?	¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?	¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando?	¿Cómo de costoso es?	¿Quién son nuestros clientes más importantes?
¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios?	¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente?	¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?	¿Cómo de integrado está con el resto de nuestro modelo de negocio?	• Define uno o varios segmentos de clientes a los que nos dirigimos.
¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?	¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso?	• Piensa en la suma de beneficios que la empresa ofrece a sus clientes, más que en los productos o servicios que ofrecerás	• Tipos de relaciones que se pueden establecer con el cliente: relaciones humanas, relación personal dedicada, el cliente se sirve	• Para cada segmento identificamos: necesidades
	• Describe las actividades más importantes que debe realizar la empresa	• Define propuestas de valor diferentes para cada segmento		

---

**Canvas: Mapeando mi evolución**

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>Describe el network de proveedores y socios que hace que el modelo de negocio funcione.</li> </ul>	<p>para que su modelo de negocio funcione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos elementos que crean valor para el cliente</li> </ul>	<p>solo, servicios automatizados, communities, co-creación</p>	<p>distintas, diferentes canales de distribución, diferentes tipos de relación, diferentes márgenes de beneficios, características de la oferta.</p>
<p>Para optimizar su negocio, reducir riesgos y adquirir recursos clave.</p>	<p><b>Recursos clave</b></p>		<p><b>Canales de distribución</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de segmentación: mass market (a todo el mercado), nichos.</li> </ul>
	<p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?</p> <p>¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente?</p> <p>¿Qué recursos clave requiere las fuentes de</p>		<p>¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?</p> <p>¿Cómo estamos contactando con ellos ahora?</p> <p>¿Cuál es el canal que mejor funciona?</p> <p>¿Cuál es el más eficiente-costes?</p>	

---

---

## Canvas: Mapeando mi evolución

---

ingreso?

- Describe los activos más importantes que son necesarios para que su negocio funcione. Pueden ser propios, alquilados o comprados a otros.
- Tipos de recursos (físicos, intelectuales, humanos, financieros)

¿Cómo los integramos con la rutina de los clientes?

- Describe cómo comunicar y llegar al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor. Los interfaces con el cliente: comunicación, distribución y canales de venta

---

### Estructura de costes

¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?  
¿Cuáles son los recursos clave más caros?  
¿Cuáles son las actividades clave más caras?

---

### Fuentes de ingresos

¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?  
¿Por qué están pagando actualmente?  
¿Cómo están pagando actualmente?  
¿Cómo preferirían pagar?

---

---

### Canvas: Mapeando mi evolución

---

- Describe todo el coste en el que incurre la empresa para desarrollar su modelo de negocio. ¿Cuál es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales?
    - Representa el ingreso de dinero por cada segmento de clientes
    - Tipos de ingresos (pago de una vez, pago recurrente)
    - Diferentes maneras de generar ingresos, que tienen diferentes mecanismos de fijar el precio
    - Mecanismos para fijar el precio (precios fijos, precios dinámicos)
- 

Con el Canvas antes propuesto, se recomienda que los emprendedores del sector comercio del rubro de prendas de vestir, elaboren su plan de negocio o refuercen el que ya poseen, para lograr su permanencia en el mercado.

# GLOSARIO

## A

### **Activo**

Es el conjunto de bienes y derechos de una sociedad, es decir, lo que posee más lo que le deben.

### **Actitud**

Opinión perdurable con base en los conocimientos, sentimientos y la tendencia del comportamiento.

### **Actividad económica**

Cualquier actividad de carácter empresarial, profesional o artístico siempre que suponga la ordenación por cuenta propia de los medios de producción y de los recursos humanos, o de uno de ellos, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios.

### **Análisis del mercado**

Proceso de localizar y describir a los clientes potenciales.

## C

### **Calidad**

Características de un producto o servicio que permiten satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Canal de distribución**

Sistema de relaciones establecido para guiar el movimiento de un producto.

### **Capital económico**

Es un concepto fundamental en el ámbito financiero y empresarial. Se define como la suma de los recursos propios necesarios para generar ganancias. Sin embargo, es importante destacar que el capital económico no se limita únicamente al dinero en efectivo

o a los activos financieros que posee una empresa; más bien, abarca un espectro más amplio de elementos necesarios para llevar a cabo una actividad productiva exitosa.

### **Ciclo de vida del producto**

Imagen detallada de lo que les sucede a las ventas y a las utilidades de un producto específico a lo largo del tiempo.

### **Credicampo**

Es una microfinanciera que ha trabajado incansablemente por acercar y ofrecer las mejores oportunidades de acceso financiero, principalmente aquellos más vulnerables y excluidos por la banca tradicional.

### **Capital semilla**

Capital orientado a financiar la primera etapa de un negocio, es utilizado para investigar, probar y desarrollar un concepto inicial. Inversión antes que haya un producto o compañía real organizada. Primera ronda de capital para un negocio que apenas arranca. El capital semilla provee a las compañías nuevas los recursos necesarios para su desarrollo y crecimiento inicial. Este tipo de inversiones tienen un alto nivel de riesgo debido a que no existe un historial que evidencie el desempeño de la compañía, ni un producto o servicio probado, no existe tampoco un flujo de fondos.

### **Capital social**

Fondos propios de una sociedad que proceden de las aportaciones de los accionistas. La participación en el capital social de una empresa otorga a los inversores derechos en el reparto de beneficios, derechos de suscripción preferente en ampliaciones de capital y derechos de asistencia y voto en las juntas generales de accionistas.

### **Chivo Wallet**

Billetera oficial de Bitcoin y dólar que apoya el Gobierno de El Salvador. Chivo Wallet permite enviar y recibir Bitcoin y/o dólar entre salvadoreños sin comisión, de la misma manera les permite a los usuarios intercambiar Bitcoin por dólar o viceversa sin comisión.

**Clientes**

Es el conjunto de compradores, personas físicas o jurídicas, que posee la empresa y que son asiduas consumidoras de sus artículos.

**Comercio electrónico**

Intercambio de información de negocios sin papeleo a través de Internet.

**Compra**

Proceso de obtener materiales, equipo y servicios de proveedores externos.

**Crédito**

Contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, que este deberá devolver con intereses y según los plazos pactados. A diferencia del préstamo, ese capital no ha de tener necesariamente una finalidad prefijada (como la compra de un inmueble, en el caso de un préstamo hipotecario).

**Crecimiento**

Se trata de los procesos que logran que una empresa mejore continuamente e impulse a la organización a alcanzar objetivos o hitos de éxito planificados con anterioridad.

**Cuenta propia**

Registro individual de los saldos de deuda mantenidos a nombre propio en la Central de Anotaciones.

**E****Economía**

Ciencia social que estudia la asignación óptima de unos recursos escasos para satisfacer las necesidades humanas.

**Entorno competitivo**

Entorno que se enfoca en los puntos fuertes, la posición y las probables medidas y contramedidas de los competidores en una industria.

## **Emprendedor**

Persona que inicia una empresa, o que es su propietaria y la opera.

## **Empresario individual**

Persona que realiza una actividad económica por cuenta propia sin personalidad jurídica independiente de la suya, a pequeña escala y respondiendo solidariamente con todos sus bienes.

## **Estrategia**

Plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una organización con el fin de lograr un desempeño superior.

## **Estrategia basada en costo**

Plan de acción que requiere que una empresa sea la productora de costo más bajo dentro de su mercado.

## **F**

## **Financiamiento**

Es el proceso por el que se proporciona capital a una empresa o persona para utilizar en un proyecto o negocio, es decir, recursos como dinero y crédito para que pueda ejecutar sus planes.

## **G**

## **Gestión**

Es el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

## I

### **Idea de negocio**

Es ese servicio o producto, existente o creado, al que se le aporta una propuesta de valor (solución) para el mercado al que se enfoca y, en consecuencia, puede generar beneficios económicos para el impulsor y un beneficio real para el consumidor.

### **Iniciativa empresarial**

Es entendida como las actividades económicas realizadas por diversos actores, con la finalidad de introducir en el mercado un nuevo producto o un servicio que permita el desarrollo y crecimiento económico de la región.

## M

### **Mercado**

Grupo de clientes o de clientes potenciales que tienen poder adquisitivo y necesidades insatisfechas.

## N

### **Negocio**

Es la ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios.

## O

### **Oportunidad emprendedora**

Oportunidad económicamente atractiva y puntual que crea valor para los compradores o los usuarios finales interesados.

## **P**

### **Pago electrónico**

Los pagos digitales implican el uso de dinero móvil, una tarjeta de débito o crédito, o un teléfono móvil para realizar un pago desde una cuenta; o el uso de Internet para pagar facturas o compras online o en un comercio

### **Perfil del cliente**

Descripción de los clientes potenciales en un mercado meta.

### **POS (Point Of Sale – Punto de Venta)**

Lugar donde un cliente ejecuta el pago de bienes o servicios y donde los impuestos sobre las ventas pueden ser pagaderos.

### **Producto**

Paquete de satisfacción total, que incluye un servicio, un bien o ambos, ofrecido a los consumidores en una operación de intercambio.

### **Promoción**

Comunicaciones de marketing que informan y persuaden a los consumidores.

## **R**

### **Recursos**

Insumos básicos que utiliza una empresa para llevar a cabo sus negocios.

### **Red social**

Sistema interconectado que abarca las relaciones con otras personas.

## **S**

### **Supervivencia empresarial**

Se refiere a mantener el negocio en funcionamiento durante un cierto período de tiempo.

## **T**

### **Target**

Una de las claves de cualquier negocio: saber cuál es el público objetivo al que va dirigido un determinado producto o servicio. Realizar un estudio de mercado previo es importante para dibujar el perfil del consumidor, conocer sus necesidades.

## **V**

### **Venta personal**

La tradicional tienda física desde donde han operado históricamente los negocios.

### **Ventaja competitiva**

Beneficio que existe cuando una empresa tiene un producto o servicio que su mercado meta considera que es mejor que el de los competidores.

### **Venta ambulante**

Es la realizada fuera de un establecimiento comercial permanente, en lugares debidamente autorizados, de forma habitual u ocasional y para la que se utilizan habitualmente instalaciones desmontables o transportables.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmad, N., & Seymour, R. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collections*.
- Almoguera San Martín, J. A. (2009). Manual práctico del emprendedor. *Manual práctico del emprendedor*, 151.
- Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson Educación de México.
- Audretsch, D., & Acs, Z. (2003). *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*.
- Bóveda Q., J. E., Oviedo, A., & Yakusik S., A. L. (2015). *Manual de emprendedorismo*. Paraguar: Kike Rojas.
- Calle, C. A. (2022). La transformación digital y su importancia en las pymes. 65-70.
- Castelo, R. S., Villar López, L., & Universidad de la Havana, Cuba. (Agosto de 2016). *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de Los emprendimientos desde la perspectiva histórica, económica y social, en el escenario mundial y del ecuador: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/08/emprendimientos.html>
- Centro Emprende! (2002). *Guía para emprendedores con futuro*. Valencia, España.
- Colomer, J. (2002). Guía de emprendedores con futuro. En J. Colomer, *Guía de emprendedores con futuro* (pág. 48). Valencia: Centro emprende!
- Corporación Andina de Fomento. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*.
- Cuenca, L. (2016). La transformacion digital. *revista uno*, 8.
- Cuenca, L. y. (2016). La transformacion digital . *revista uno*, 20.
- Economista, E. (17 de Febrero de 2023). *El economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.net/economia/Manufactura-y-comercio-fueron-las-empresas-mas-afectadas-por-covid-19-en-2022-20230217-0019.html>
- el comercio. (2014). *emagister*.

- emprendedor, E. (28 de Marzo de 2021). *El Emprendedor*. Obtenido de El Emprendedor:  
<https://www.elemprendedor.pe/columnas/historia-del-emprendimiento/>
- Entuxia. (s.f.). Modelo de negocio canvas. *Consultoria de creacion de empresas*, 1.
- Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*, 07 a 19.
- Fuentelsaz, L., & Gonzalez, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del del emprendimiento. *Universidad Business Review*, 3 y 4.
- Garibaldi, G. (1999). Comercio electrónico: conceptos y reflexiones básicas. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- González Cantón, C. (2010). *Autoempleo y nuevas formas de trabajo en España*.
- Gutiérrez, D. P. (2018). Economía Naranja y Oportunidades de Negocio. En D. P. Gutiérrez, *Economía Naranja y Oportunidades de Negocio* (pág. 17). Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Gutiérrez, D. P. (2018). Economía Naranja y Oportunidades de Negocio. En D. P. Gutiérrez, *Economía Naranja y Oportunidades de Negocio* (pág. 16). Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Hambre., F. T. (02 de Enero de 2017). *Acción contra el hambre*. Obtenido de Acción contra el hambre.:  
[https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/resumen\\_ejecutivo\\_sector emergentes\\_de\\_emprendimiento\\_joven\\_accion\\_contra\\_el\\_hambre.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/resumen_ejecutivo_sector emergentes_de_emprendimiento_joven_accion_contra_el_hambre.pdf)
- Heras, I., UPV-EHU, & Equipo Garaituz. (s.f.). Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas. *Business Model Design*, 3.
- Holmes, L. (2015). *¿Qué es la corrupción?*
- Informaticaparatunegocio.com. (s.f.). *Informaticaparatunegocio.com*. Obtenido de Informaticaparatunegocio.com:  
<https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/claves-mantener-negocio-mercado-competitivo/>

- Lassio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2015). Global Entrepreneurship Monitor: Ecuador . *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (s.f.). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mouthon Ramos, P., & Balderas, O. (2022). Relaciones internacionales, competitividad, y sostenibilidad en America Latina .
- Muñoz, H. (2019). La burocracia universitaria. *Revista de la educación superior*.
- Osterwalter, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- QuestionPro. (2023). Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>
- RADAR. (10 de Agosto de 2021). *RADAR*. Obtenido de <https://www.radar.cl/articulos/6-razones-por-las-que-los-negocios-nuevos-fracasan/#:~:text=En%20realidad%2C%20existen%20muchas%20razones,de%20crear%20tu%20peque%C3%B1o%20negocio>.
- Red Regional de Emprendimiento de Nariño. (2006). *Guía de emprendimiento para crear tu propia empresa*. Nariño, Colombia.
- Romero Amado, J. (2011). El sector servicio en la economía.
- Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de planeacion estratégica. *El concepto de estrategia como fundamento de planeacion estratégica.*, 11.
- Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica. *El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica.*, 2 y 7.
- Uribe Toril, J., & Valenciano, J. (2011). Revisando el emprendedurismo. *Boletín Económico de ICE*, 53-54.
- Valencia Agudelo, G. D. (2012). Autoempleo y emprendimiento. Una hipótesis de trabajo para explicar una de las estrategias aportadas por los gobiernos para hacer frente al progreso del mercad.
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Guía práctica de emprendimientos*. Riobamba, Ecuador: La Caracola, Editores.

Wordpress. (s.f.). *Wordpress.com*. Obtenido de Wordpress.com:  
<https://ingenieriasite.files.wordpress.com/2016/09/estrategias-genc3a9ricas-de-michael-porter.pdf>

## ANEXOS

**Anexo 1. cuestionario dirigido a los emprendedores del sector comercio en el rubro de prendas de vestir del municipio de San Miguel.**



**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**Tema de estudio:** Identificar las estrategias utilizadas para ser un emprendedor que permanece en el mercado en el sector comercio en el rubro de prendas de vestir del municipio de San Miguel.

**Objetivo:** Identificar las estrategias utilizadas por los emprendedores del sector comercio en el rubro de prendas de vestir, para garantizar su permanencia en el mercado y que sirva como un insumo para los nuevos emprendedores que desean iniciar un negocio.

**Nota:** El presente estudio es para fines académicos, lo que significa que se usará para obtener datos científicos. Esta información no será divulgada, por lo cual se solicita su apoyo para responder este cuestionario.

**Indicaciones:** Responder a continuación las siguientes interrogantes. No existen respuestas buenas ni malas, responda de acuerdo a su realidad.

**Escriba su nombre:**

**1) ¿Cuál es su edad?**

- a. De 18 a 28
- b. De 29 a 39
- c. De 40 a 50

d. Mayor a 50

**2) ¿Cuál es su sexo?**

Masculino \_\_\_\_

Femenino \_\_\_\_

**3) ¿Cuál es su nivel de estudios?**

a. No posee \_\_\_\_

b. Nivel básico \_\_\_\_

c. Nivel medio \_\_\_\_

d. Nivel superior \_\_\_\_

**4) ¿Su negocio cuenta con un nombre comercial?**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**5) ¿Cuánto tiempo tiene su negocio de permanecer en el mercado?**

a. De 0 a 2 años

b. De 3 a 4 años

c. De 5 años o más

**6) ¿Conoce su segmento de mercado?**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**7) ¿Conoce el perfil de su cliente objetivo?**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**8) ¿Qué actividades realiza para diferenciarse de otros negocios que ofrecen el mismo producto?**

- a. Atención al cliente.
- b. Calidad en los materiales.
- c. Servicio personalizado.
- d. Facilidades de pago.
- e. Higiene y limpieza en el área de ventas.
- f. Facilidades de compras.
- g. Otro

**9) ¿Qué dificultades ha tenido para mantener su negocio en el mercado?**

- a. Falta de financiamiento
- b. Niveles bajos en las ventas por crisis económica
- c. Exceso de competencia en el mismo rubro
- d. Falta de acompañamiento y asesoría de expertos
- e. Otro

**10) ¿Qué ha hecho para superar esas dificultades?**

- a. Ofrecer prendas con precios ajustados a la economía de los clientes
- b. Ofrecer diferenciación del producto
- c. Buscar apoyo en instituciones que den acompañamiento y asesoría empresarial
- d. Otro

**11) ¿Cuántos canales utiliza para distribuir su producto?**

- a. Un canal de distribución
- b. Más de un canal de distribución

**12) Si su respuesta fue “un canal de distribución” seleccione cuál:**

- a. Venta en línea
- b. Tienda propia
- c. Venta ambulante
- d. Plazas/Ferias
- e. Equipo de ventas (empleados)

f. Otro

**13) Si su respuesta fue “más de un canal de distribución” seleccione cuáles:**

- a. Venta en línea
- b. Tienda propia
- c. Venta ambulante
- d. Plazas/Ferias
- e. Equipo de ventas (empleados)
- f. Otro

**14) ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación utiliza para promocionar su producto?**

- a. Afiches
- b. Volantes
- c. Boca a boca
- d. Correo electrónico
- e. Mensajes por WhatsApp
- f. Redes sociales (facebook, Instagram, tik tok)
- g. Llamadas telefónicas
- h. Catálogos
- i. Influencers
- j. Otro

**15) ¿Cuál medio de cobro utiliza al momento de vender su producto?**

- a. Físico
- b. Digital
- c. Ambos

**16) Si su respuesta a la pregunta anterior fue digital, ¿cuál medio de cobro utiliza?**

- a. POS
- b. Chivo Wallet
- c. Transferencia a cuenta de ahorro
- d. Otra

**17) ¿Cuáles de las siguientes actividades de venta ha utilizado?**

- a. Cupones
- b. Puntos canjeables
- c. Regalos
- d. 2x1
- e. Sorteos
- f. Concursos
- g. Otra

**18) ¿Cuenta con un registro que le permita identificar todos sus gastos?**

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**19) Si su respuesta a la pregunta anterior fue “sí” ¿Sus registros le permiten identificar los costos de su producto?**

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**20) Si su respuesta a la pregunta anterior fue “sí” ¿Sabe identificar los costos directos e indirectos de su producto?**

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**21) Si su respuesta a la pregunta anterior fue “sí” ¿Qué decisiones toma a partir de analizar sus costos directos e indirectos?**

- a. Tratar de reducir los costos al máximo
- b. Vender más
- c. Aumentar el margen de ganancias
- d. Otro

**22) ¿Cuenta con un registro que le permita conocer su nivel de ventas?**

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**23) Si su respuesta a la pregunta anterior fue “sí” ¿Cuáles son los beneficios de llevar un registro que le permita conocer su nivel de ventas?**

- a. Puedo identificar el mes que vendo más
- b. Puedo identificar a mis mejores clientes
- c. Puedo identificar el canal de distribución más efectivo

**24) En sus años de experiencia, ¿ha identificado alguna estrategia que a su criterio le ha dado éxito a su negocio? Mencione cuál:**

R. \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su tiempo para responder esta encuesta!**