

## **¿Cuáles factores deben confluír para asegurar el éxito de una tienda de ropa?**

*Carolina Mora Quesada, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.*

*Abril del año 2011.*

### **Resumen**

El presente artículo busca mostrar desde un punto de vista emprendedor, cuáles son las características que confluyen en el éxito de una tienda de ropa nueva o usada en la provincia de San José y, a la vez, determinar cuáles son los desafíos que se les presentan habitualmente a los administradores de este tipo de empresas en el desarrollo de estas.

Simultáneamente, se estudiarán los servicios que deben ser provistos en un modelo de tienda asertivo y elementos de mercadeo que servirán como parámetro al lector. Para la elaboración de dicha investigación, se empleó una metodología cuantitativa basada en la aplicación de una encuesta a profundidad a administradores o propietarios de tiendas de ropa en San José, en la cual se analizaron aspectos como: la edad del administrador, razones por las que consideró llevar a cabo este negocio, mercado meta, formas de promoción atractivas, estrategias o ventajas que hacen a la tienda distinguirse de las

demás, formas de incentivar o motivar a los colaboradores, dificultades presentadas y oportunidades de mejora que se pueden aprovechar.

En vista de que cada tienda cuenta con distintas necesidades de mejora, no se pudo generalizar las sugerencias. Se recomienda preguntarle al cliente directamente qué es lo que quiere para que el negocio cambie y se adapte a sus necesidades o deseos.

## **Abstract**

This article examines from an entrepreneurial standpoint, what are the main characteristics that defined the success of a new or used clothing store in the province of San José and at the same time, identify the challenges administrators usually face in the development of these businesses.

Simultaneously, the reader will study the services and the marketing elements that must be provided in an assertive store. For the preparation of this research, a quantitative methodology was used, based on applying a deep survey to administrators or store owners in San Jose. The survey analyzed issues such as the manager's age, reasons considered in the business development, clothing target, attractive forms of promotion, strategies and advantages that make the

store distinguished from others, different motivation ways to employees, difficulties presented and improvement opportunities that can be exploited.

Since each store has different needs for improvement, it was difficult to generalize the suggestions. It is recommended to ask the customers directly, so the business can change and adapt to their needs or desires.

## **Introducción**

En tiempos en donde el valor de los productos aumenta con rapidez y el cambio en los gustos y necesidades es permanente, las tiendas deben utilizar los factores de éxito para satisfacer la necesidad básica de vestimenta de cualquier individuo, eficientemente.

El siguiente artículo se basará en la aplicación de factores que confluyen en el éxito de una tienda de ropa. Factores tales como la motivación del personal, la promoción, estrategias que le brinden al negocio una ventaja competitiva y las dificultades presentadas en el funcionamiento de las diferentes áreas de la actividad, requieren un análisis desde un punto de vista emprendedor, para identificar posibles falencias que impidan el crecimiento.

Para asegurar el éxito del negocio, no basta únicamente con ser innovador en el plano comercial, se debe ir más allá y modificar la relación entre el empleado y

el cliente. Es necesario que los dueños de estos locales tengan un conocimiento amplio de las variables. Se debe otorgar la oportunidad de brindar los canales comunicativos precisos para atender las sugerencias específicas tanto del cliente como del colaborador. Esta investigación servirá de puente comunicativo entre gerentes, vendedores y mercado meta. El análisis de los datos en este artículo será de gran utilidad para lograr conciliar las demandas y complacer un mercado tan exigente y cambiante.

El hecho de no existir referencias bibliográficas específicas para el desarrollo exitoso de este tipo de comercio es un factor determinante para la elección del problema de investigación, ya que es uno de los negocios más comunes, y podría ser más rentable si se aplicaran las medidas correctas.

Es pertinente entrevistar a los grupos implicados en la actividad. La información obtenida a partir de las entrevistas a los administradores, sobre la comercialización de prendas, servirá de base para la elaboración de nuevas estrategias de mercadeo, acordes con las exigencias de un público moderno. Los datos recolectados de los informantes dentro del mercado meta serán utilizados para determinar los servicios que deben ser provistos en un modelo de tienda asertivo. Las experiencias de los entrevistados servirán de parámetro para analizar la aplicación adecuada de los factores en estudio.

Se pretende encontrar focos de florecimiento para futuros proyectos emprendedores, motivando a otros a innovar en la forma de hacer negocios, ofreciendo servicios de calidad que satisfagan a una clientela exigente y que no necesariamente impliquen una inversión de alto riesgo. Este trabajo será de gran utilidad para determinar la factibilidad de escenarios en los que las ganancias aumenten exponencialmente en el plazo de un año, tomando de base la inversión inicial. Esto permitiría visualizar la expansión y apertura de nuevas tiendas de ropa en otros sectores del país. La solidez financiera permitiría no sólo mejorar, sino también ampliar la gama de productos y servicios.

El objetivo de este trabajo es informar sobre la aplicación de varios elementos y así ofrecer una solución integral, más atractiva en la comercialización de prendas. Posteriormente, se pretende que el lector comprenda la influencia de la combinación de estos en el crecimiento del negocio.

### **Revisión Bibliográfica**

El emprendedurismo es un tema que con el paso de los años se ha vuelto más activo y dinámico. Un negocio exitoso no sólo trae beneficios económicos a su dueño, sino también al país donde se desarrolla. “El desarrollo de la actividad

empresarial es fundamental para el crecimiento económico, la redistribución del ingreso y el desarrollo regional.” (BCIE, 2010). La generación de nuevas fuentes de empleo y por tanto la mejora en la calidad de vida de muchas personas incentivan el desarrollo de proyectos, resultando en que cada vez sean más las personas que deciden realizar un proyecto emprendedor. Es por eso que algunos autores se han dado a la tarea de ampliar la definición o los alcances del emprendedurismo, así como caracterizar al individuo emprendedor.

Para Balkin y Barón, citados por Sánchez (2002), el estudio del emprendedurismo intenta comprender cómo se descubren las oportunidades, cómo son creadas las empresas y explotadas. Tener claro este concepto ayudará a identificar las características y herramientas con las que debería contar una persona en capacidad de poner en marcha sus ideas de negocios.

El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) se refiere al emprendedor como:

“Una persona que tiene una idea de negocio y que la percibe como una oportunidad que le ofrece el mercado y que ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de nuevas ideas. Es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que

se le atravesase en su estrategia y no le teme al fracaso. Además, es capaz de crear un grupo con motivación que le dé la estructura requerida.”

De acuerdo con Gerber citado por Bóveda (2004): “el emprendedor es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades. Caos en armonía”.

Dentro de la misma revista, Lezana & Tonelli consideran que los "emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (función de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto”.

Sánchez y Gonsálvez (2009) citan un estudio realizado en el Reino Unido llamado “Métodos de evaluación del rendimiento, Bob Havard”. En dicha investigación se quería identificar los ingredientes del éxito de las empresas británicas. Llegaron a la conclusión de que nueve de cada diez empresas consiguen el éxito gracias a la visión y labor de sus directivos. Al desarrollar el potencial de su gente por medio de la libertad de acción, los colaboradores

disponen de suficiente flexibilidad para emplear su propia iniciativa a la hora de responder a las necesidades del cliente. De esta manera, la planilla se encuentra más apoyada que controlada, a fin de que dé lo mejor de sí misma.

El ejemplo anterior se encuentra estrechamente vinculado a la motivación del personal y, por lo tanto, a la productividad. El ITSON menciona que: “La medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. La productividad vista así tiene dos componentes: eficiencia (del total de recursos cuántos fueron utilizados y cuántos fueron desperdiciados) y eficacia (de los resultados alcanzados, cuantos cumplen los objetivos o requisitos de calidad). Así, buscar eficiencia es tratar de que no haya desperdicio de recursos, mientras que eficacia implica utilizar los recursos para el logro de objetivos trazados (hacer lo planeado).”

De acuerdo con Kantis y otros (2004): “Estos atributos de los emprendedores están vinculados a la experiencia laboral previa, el nivel educativo alcanzado, sus capacidades emprendedoras y la mayor o menor disponibilidad de recursos propios para emprender.”

Hasta este momento se ha expuesto una serie de criterios del emprendedor como un ente individual, mas no se ha tomado en cuenta otras condiciones que influyen en la creación de nuevas empresas. Entre estas, cabe destacar la

educación, que si bien no es indispensable, puede ser de utilidad en el desarrollo de un emprendimiento exitoso. Un especialista en mercadeo posiblemente tendrá mayor facilidad para elaborar una estrategia de promoción en su empresa que una persona sin estudios en el campo. Sin embargo, en el caso del administrador de un negocio de ropa usada, el simple conocimiento de la cultura del mercado puede bastar para asegurar el éxito de la actividad.

Tomando en cuenta la estructura productiva histórica, las posibilidades de comercializar ropa usada tienden a ser atractivas debido al alto costo que implica adquirir prendas nuevas. Según AFfaripropi (2010): “Los años asociados a la propagación alarmante de la crisis económica, han reducido drásticamente el consumo y el ahorro de los hogares, que en sus costos se han vuelto más cuidadosos y prudentes con el objetivo de ahorrar en los artículos y los productos que no están de primera necesidad, pero necesarios, como los libros escuela para los niños, electrónica de consumo, prendas de vestir.”

La industria de ropa usada depende de la utilización eficaz y eficiente del capital social. Su promoción se da principalmente a través del aprovechamiento de las redes existentes en la sociedad. “Se ha comprobado que el uso de las redes de contacto (en tamaño y en calidad) es un elemento que distingue a los emprendedores dinámicos de los que no lo son” (Kantis y otros, 2004). Pero también, la velocidad para entrar y salir de mercados locales y globales y para revitalizar sus productos o líneas de productos/servicios, demandan personas

actualizadas con las tendencias de mercado y con su campo de actuación tanto en términos nacionales como internacionales (Hills citado por Sánchez y González, 1997).

El éxito de una empresa no se basa solamente en la identificación de la oportunidad, son diversos los factores que contribuyen a ello. La intensidad y la combinación de estos factores pueden resultar en el éxito o fracaso. “Las investigaciones han demostrado que la coordinación de las acciones, la distribución y control de los recursos, son características sin las cuales el emprendimiento encontraría dificultades para consolidarse”. (Sánchez y González, 2009).

Cabe resaltar que las normas y regulaciones vigentes para la creación de una empresa incentivan u obstaculizan el proceso emprendedor. Dentro del marco legal costarricense se debe cumplir una serie de requisitos para la apertura de un nuevo negocio que podrían resultar tediosos y desmotivantes para algunos individuos, no sólo por la cantidad de pasos, sino por el tiempo y el papeleo tan burocrático que conllevan. El nuevo empresario, según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2011) deberá: “solicitar registro como contribuyente tributario, solicitar registro en Caja Costarricense del Seguro Social, obtener registro como contribuyente tributario (nacionales o extranjeros residentes), comprar timbres fiscales para legalizar libros, legalizar libros contables, obtener certificado como contribuyente ante la CCSS, solicitar Póliza

de Riesgos del Trabajo, pagar prima del seguro de riesgos de trabajo, recoger la Póliza de Riesgos del Trabajo.”

En adición a la problemática mencionada anteriormente, se desconoce cualquier otro tipo de vicisitud que el nuevo empresario en ropa usada deba superar, debido a que no se encontró suficientes referencias bibliográficas relacionadas con este tipo de negocio. Puede suceder que la mayor parte de la información sea obtenida a través de la experiencia y por medio del trabajo de campo por realizar. La escasez de trabajo de campo representa otra problemática, resultando en vacíos informativos provistos por esos datos.

Si bien existe un caso conocido de una propuesta parecida a la que se desea plantear en este artículo, no hay referencias escritas en el ámbito nacional o latinoamericano, acerca de iniciativas similares o implicaciones de estas en alguna población específica, además de los alcances y limitaciones que pudieran estar asociados a dicha actividad. Sin embargo, se encontró una propuesta en la que se indican ciertos pasos por seguir para la puesta en marcha de un local de venta de ropa usada, adaptada al mercado español.

La inexistencia de un acercamiento a la realidad de la venta de ropa usada plantea una oportunidad idónea de ahondar en dicho tema y plantear nuevas propuestas y alternativas que servirán como punto de partida en nuevos emprendimientos.

## **Método de Investigación**

La siguiente es una investigación de carácter cuantitativo; por lo cual, se encuestó a empresarios(as) de tiendas de ropa que hayan desarrollado una idea de negocio exitosa en esta área en Costa Rica. Al ser una población muy extensa en el país, se tomó una muestra de 50 personas.

La muestra seleccionada constará de hombres o mujeres que comercialicen prendas de vestir ya sean nuevas o usadas en Costa Rica.

Por lo tanto, para tales condiciones, el margen de error es de 13.9%, porcentaje que se justifica debido a que la muestra es pequeña. Para mejorar este margen, se debe aumentar el tamaño de la muestra. Por otro lado, su margen de confianza es de 95%.

La encuesta busca dar a conocer, según los resultados y la muestra seleccionada, las razones por las cuales la venta de ropa puede ser un negocio rentable y cuáles son las características que determinaron el éxito, ya que es importante conocer los ingredientes que poseen la mayoría de las tiendas que han triunfado.

La encuesta contiene un total de nueve preguntas, de las cuales seis son cerradas, una es semiabierta y dos son abiertas. Se recolectó información en temas de mercadeo, trato al recurso humano, dificultades que hayan presentado

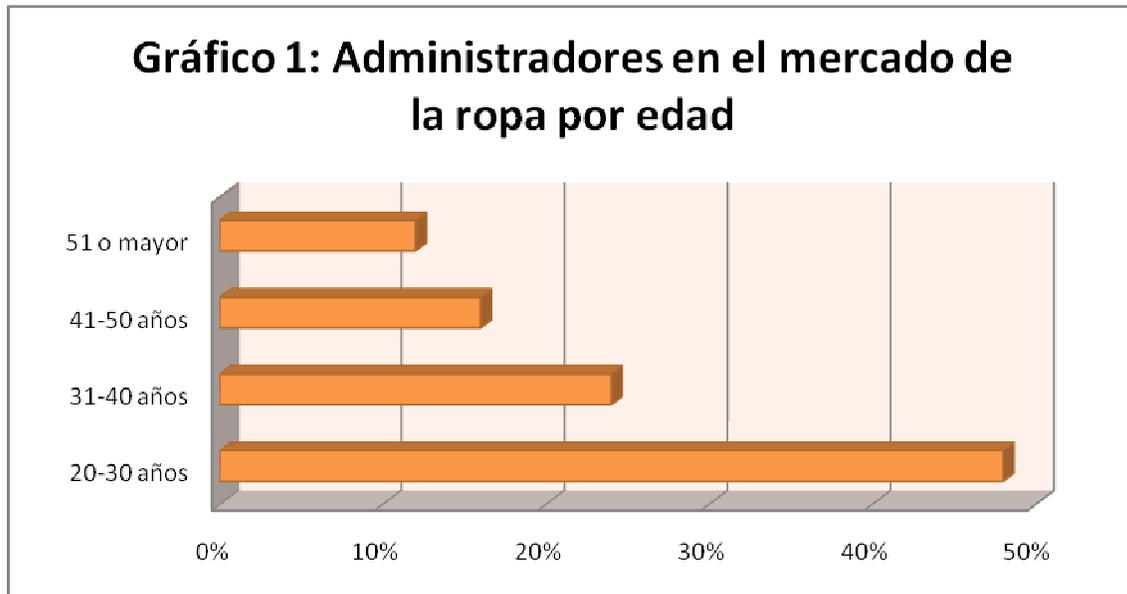
en el negocio y formas de mejorarlo para que el lector interesado en esta industria aproveche la experiencia de los empresarios entrevistados y evite cometer los mismos errores.

Se realizó un pretesteo cognitivo a siete personas con el objetivo de verificar que las preguntas fueran comprendidas y se detectaran posibles errores ortográficos o de redacción. Dichas personas no señalaron ninguna observación.

Los resultados obtenidos serán manejados con suma confidencialidad, con el único objetivo de enriquecer el conocimiento en el área del emprendedurismo y contribuir con el desarrollo académico del país. Gracias a ello, se espera que estos generen nuevos aportes y conformen una base que sirva de guía para el desarrollo de futuras investigaciones en este campo.

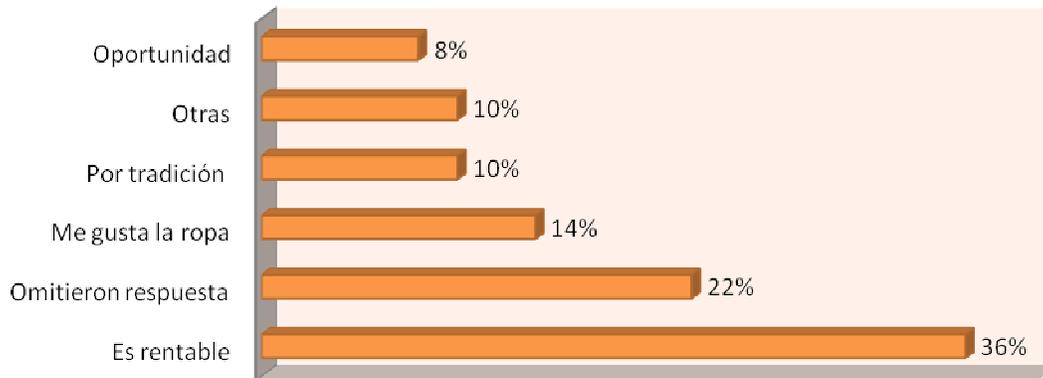
## Resultados

A continuación se presentarán los resultados más representativos sustraídos del instrumento de investigación aplicado a la muestra.



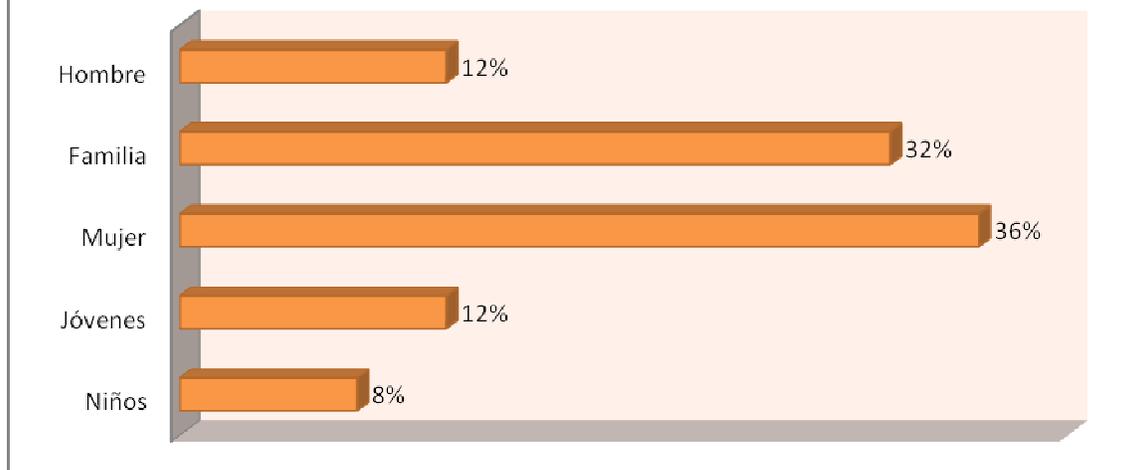
Un 48% de la muestra son administradores entre las edades de 20 a 30 años. Los porcentajes van decreciendo conforme al aumento de edades. Como muestra el gráfico, existe una tendencia en los jóvenes por llevar a cabo emprendimientos en esta industria.

## Gráfico 2: Razones por las que consideró la venta de ropa antes que otro negocio



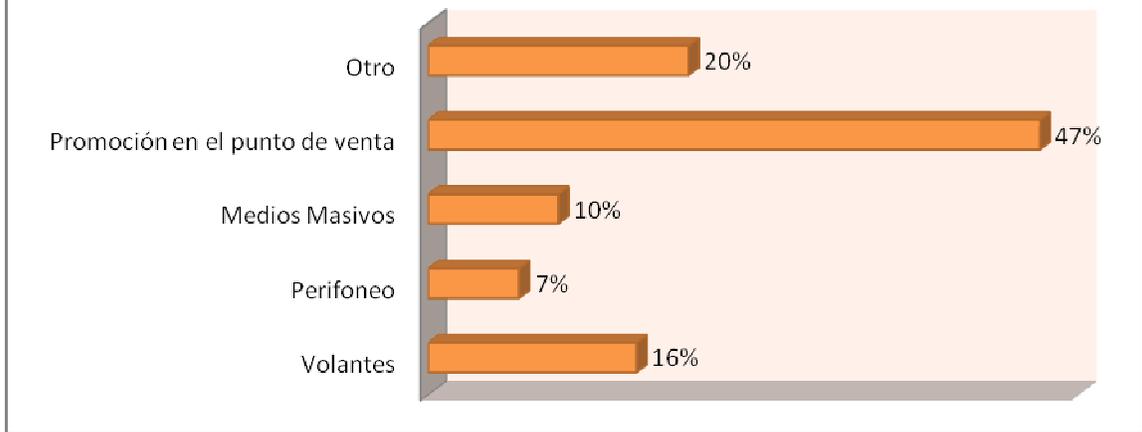
Al cuestionarles sobre por qué decidieron iniciar el negocio de la venta de ropa antes que cualquier otro, un 36% afirmó que es rentable. Como dato relevante, el 22% de los entrevistados omitió respuesta, ya que aseguraron no saber la razón. Por otro lado, una minoría determinó otros factores como que les gusta la ropa, querían seguir con la tradición familiar, les ofrecieron la oportunidad de continuar con el negocio ya establecido, entre otras razones.

### Gráfico 3: Mercado Meta



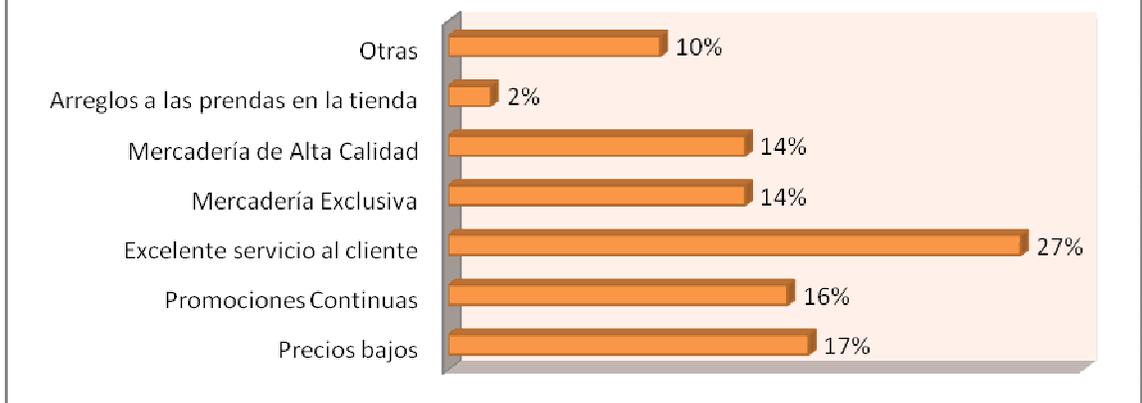
Si bien es cierto la categoría familia incluye a la mujer dentro de su mercado meta, es necesario hacer la aclaración de que en la categoría de mujer se incluyen tiendas dedicadas exclusivamente a este género. Es importante resaltar que la minoría de tiendas se dedica a la venta de ropa sólo para jóvenes o niños. El 100% de la muestra respondió cuál era su mercado meta, situación que evidencia la claridad de los administradores en este campo.

**Gráfico 4: Forma de promoción más efectiva para llegar al mercado meta**

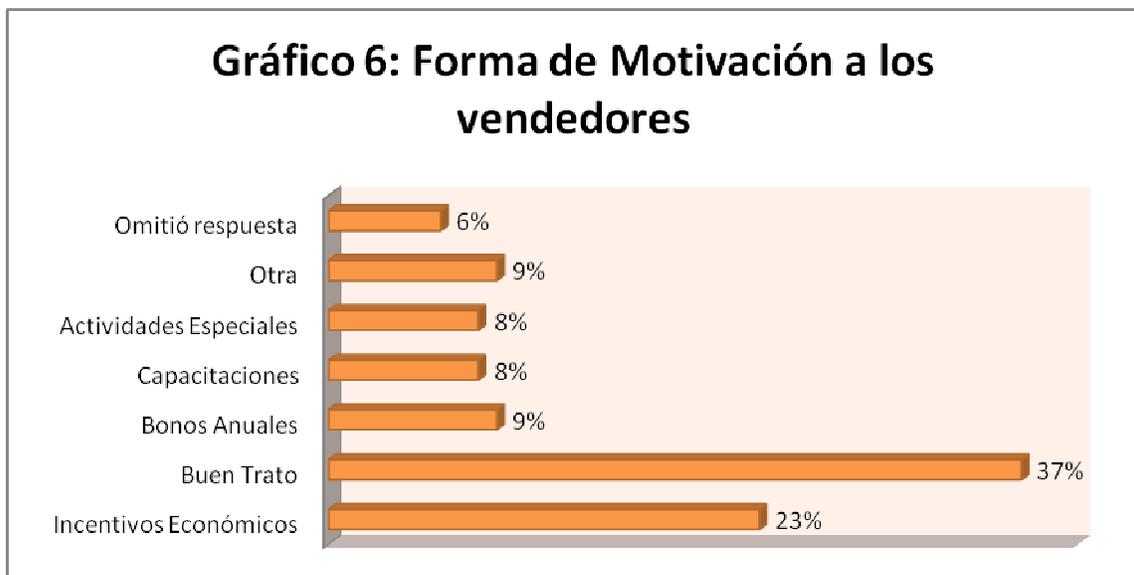


Un 47% de los administradores fue claro al decir que las promociones en el punto de venta son muy efectivas para llegar al cliente. En segundo lugar, con un 20%, se encuentran otras formas de promoción mencionadas por los individuos como los descuentos, el buen servicio al cliente, Facebook y el boca a boca.

**Gráfico 5: Estrategia que les brinda ventaja competitiva**

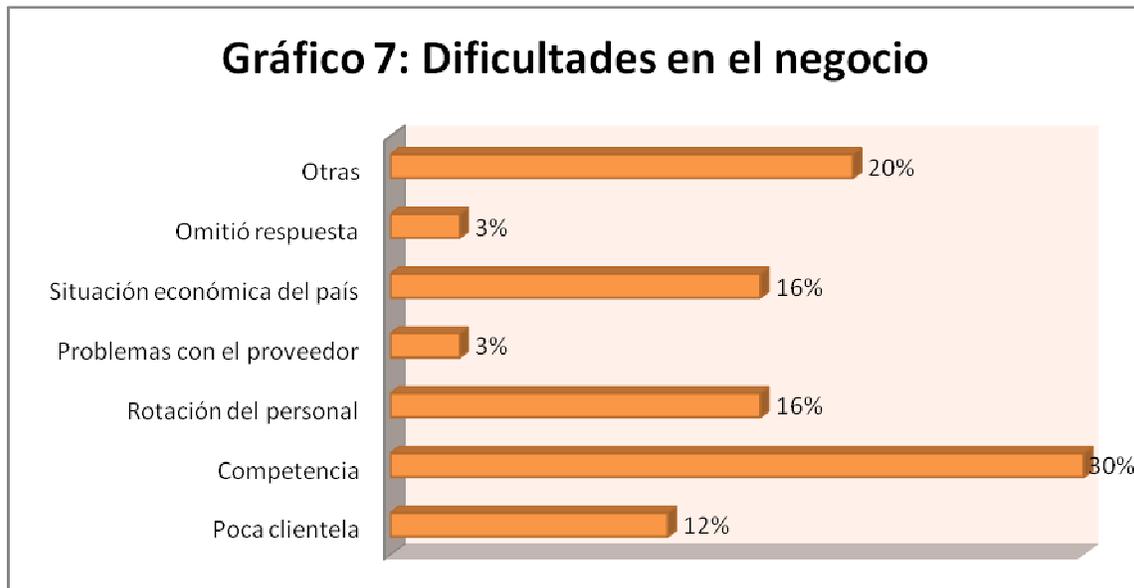


La mayoría de personas en estudio (27%) coincidieron en que la principal estrategia que les brinda ventaja competitiva es el excelente servicio al cliente. En segundo lugar de importancia (17%) los precios bajos en la mercadería. Una estrategia que según la muestra es poco utilizada, son los arreglos inmediatos a las prendas en el punto de venta (2%). Otra estrategia poco implementada que mencionaron, es el contar con ropa de marca a costos económicos.



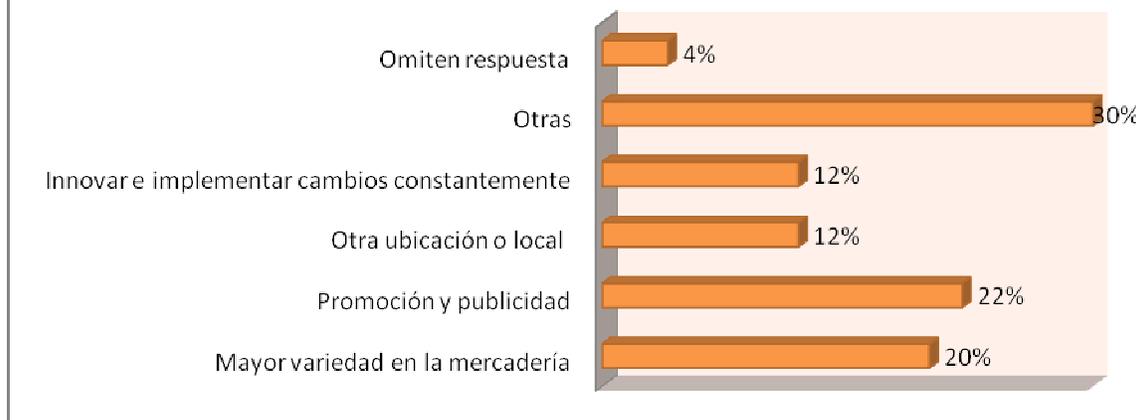
El 37% de los encuestados coincidió en que el buen trato a los vendedores es la forma que utilizan comúnmente para motivarlos. Seguidamente, se posicionan los incentivos económicos con un 23%. En puestos bastante más bajos se puede observar las actividades especiales, capacitaciones y los bonos anuales. Un 6% de las personas prefirió no emitir criterio en lo que corresponde a esta pregunta. Finalmente, entre los otros medios de motivación que comentaron los

administradores se encuentran las regalías semanales o los descuentos en la mercadería que la tienda comercializa.



El 30% de la muestra afirmó que la competencia era su principal desafío desde la apertura del negocio a la actualidad y que día a día se deben implementar estrategias nuevas y agresivas para lograr la diferenciación. En segundo lugar, se encuentran otras dificultades como las temporadas bajas, los altos costos en el alquiler del local comercial y en el caso de las tiendas de ropa usada, las pacas selladas. La situación económica del país y la rotación del personal también ocupan un puesto por considerar dentro de las dificultades del negocio, cada uno con un 16%, respectivamente.

### Gráfico 8: Sugerencias para mejorar el negocio



Para finalizar el cuestionario, se les preguntó a los administradores o propietarios de los distintos establecimientos comerciales, de qué forma podrían mejorar su negocio. La respuesta con mayor cabida, un 30%, la conforman la suma de distintas sugerencias como realizar ofertas, extender el período del sistema de apartados, invertir en ropa de marca y específicamente preguntarle al cliente qué es lo que quiere. Otra de las respuestas que tuvo gran impacto es la de realizar una mayor promoción y publicidad de la tienda (22%). Con un 20% se encuentra la opción de ampliar la variedad en la mercadería. Por último, con un 12% respectivamente se encuentra el cambiar de ubicación o local e innovar e implementar cambios constantemente.

## Discusión

Como lo muestra el gráfico 1, se podría pensar que existe una inclinación en las generaciones jóvenes por el desarrollo de tiendas de ropa. Esto podría deberse a la poca inversión y mantenimiento que requiere el negocio y las ganancias que genera.

Entre las razones que comentaron los encuestados sobre por qué se enfocan en la mujer como mercado meta, específicamente se encuentra el hecho de que el género femenino es más consumista y compulsivo, son más vanidosas que el hombre y les gusta innovar y cambiar con más frecuencia. Según los administradores de ropa usada, quienes se dedican a vender ropa para toda la familia, la variedad de mercadería genera mayor oportunidad de venta. Aseguraron que se debe aprovechar al máximo cada cliente y el contar con ropa para todas las edades facilita que todos los consumidores se retiren con al menos una prenda. Como dato curioso, aunque cuenten con productos para ambos géneros, destinan sus estrategias promocionales al género femenino, ya que son más consumistas que el hombre.

Asimismo, el 72% de los empresarios de este mercado son mujeres; esto puede tener relación con que el mercado meta de la mayoría de tiendas sea del mismo género (36%), ya que tienen una identificación con el producto que busca su cliente o las necesidades que desea satisfacer.

Muchos administradores de tiendas de ropa usada agregaron que, aunque se dediquen al comercio de prendas familiares, los artículos que presentan más movimiento son las blusas y bolsos de marca para mujer.

Debido a que se entrevistaron empresarios de pequeños y micronegocios, casi ninguno utiliza los medios masivos o el perifoneo para acercarse a sus clientes. Probablemente no cuentan con los ingresos necesarios para realizar una alta inversión como la que requiere este tipo de servicios.

Por otra parte, la mayoría de las tiendas no le proporcionan al cliente arreglos inmediatos.

A dicha estrategia se le podría sacar provecho, tomando en cuenta que en un inicio a muchas personas no les queda la prenda y es necesario llevar a cabo modificaciones en su confección o diseño original. Esto aseguraría sin duda mayores compras.

Tampoco se mantiene una base de datos de los clientes, muy efectiva para realizar llamadas telefónicas o enviarles correos electrónicos o mensajes de texto informativos sobre estilos nuevos, descuentos, promociones, marcas nuevas, catálogos, entre otros.

Este mecanismo es útil en la creación de lealtad y podría ser influyente en compras mayores y con más frecuencia en la mercadería de la tienda. Asimismo, se puede obtener una comunicación más fluida con el cliente y él mismo puede darle retroalimentación a la tienda.

En cuanto al gráfico 6, que habla sobre las formas de motivación al personal, ciertamente el buen trato puede significar una buena forma de proveer un ambiente de trabajo agradable; sin embargo, no se debería considerar como el único o como el más importante. Si se toma en cuenta que no todas las personas se motivan bajo los mismos parámetros o elementos, existen deficiencias en el campo motivacional de las tiendas.

Tal como se estudió en la revisión bibliográfica, las organizaciones exitosas se preocupan por la alta motivación de sus empleados, su involucramiento en la toma de decisiones y la incidencia del desempeño en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En San José, la práctica difiere en gran medida con la teoría y probablemente los empleados de estas tiendas no logran establecer una identificación con su lugar de trabajo.

Muchos administradores no contestaron esta pregunta en el cuestionario; se podría especular que este porcentaje de la población no motiva, premia o incentiva a sus colaboradores de forma alguna o no lo cree necesario en el buen desempeño de estos.

Al preguntarles sobre las dificultades presentadas en el negocio, algunas personas insistieron en que el administrador debe aprovechar las temporadas altas y prepararse adecuadamente para mitigar el gran impacto económico que la temporada baja conlleva.

Por otra parte, en el caso de las tiendas que comercializan ropa usada, muchos afirmaron que al comprar mercadería empacada, no se aseguran de la variedad o calidad de las prendas y así como puede contener mucha ropa vendible, se puede encontrar mucha desechable. Esto algunas veces implica en lugar de una inversión, un gasto. De ahí la importancia de poder adquirir cada pieza por separado.

Otra de las dificultades para este tipo de comercios, es la situación económica del país, que genera la inquietud de vender a un precio asequible para el costarricense promedio y la rotación del personal, que se encuentra estrechamente relacionada con la discusión en torno al gráfico 6, en donde se evidencia que la mayoría de tiendas no conoce sobre el manejo del recurso humano. Al no contar con mecanismos motivacionales adecuados, resulta muy complicado mantener una planilla identificada con los objetivos organizacionales, y que sea estable y comprometida.

En cuanto a áreas de mejora, una sugerencia brindada por algunos encuestados fue el incursionar en lo que son las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.), ya que son bastante utilizadas por los jóvenes e implican una baja o nula inversión económica.

Muchos mencionaron aumentar la variedad en la mercadería, ya que aseguran que el consumo se determina por este factor. Cuanto más opciones se les pueda brindar a los clientes, serán más las ventas que se conseguirán.

Por último, para algunos micro y pequeños empresarios, el alquiler del local es un desafío porque cuando las tiendas se encuentran en una zona céntrica o comercial el costo de la renta es muy elevado. En el caso contrario, cuando el local es accesible, está ubicado en una zona poco transitada o carece de clientela.

Varios encuestados aseguraron que la tienda no se puede quedar rezagada, debe innovar y cambiar conforme lo hacen sus clientes. Por lo tanto, se deben modificar las estrategias que se implementan para conservar al consumidor actual y lograr captar nuevos.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

La mayoría de los emprendimientos en el mercado de la ropa tanto nueva como usada, son realizados por personas jóvenes entre los 20 y 30 años. Mientras muchos mencionaron la gran rentabilidad como la razón por la que consideraron este negocio, otros no supieron contestar la razón exacta. Sin embargo, se pudo observar que esta industria a pesar de que requiere poca inversión y mantenimiento, genera muchas ventas.

Las tiendas que comercializan ropa nueva principalmente van dirigidas al público femenino, a diferencia de las de ropa usada que se enfocan en vender prendas para toda la familia. Aunque el principal cliente de ambas tiendas es la mujer, los administradores de ropa usada aseguran que la variedad de mercadería genera mayor oportunidad de venta. El contar con ropa para todas las edades facilita que las consumidoras no sólo compren artículos para ellas, sino para otros miembros de sus familias.

La forma más efectiva para llegar al mercado meta es la promoción en el punto de venta, debido a que facilita la compra de más de una prenda e incita a visitar el lugar a futuro. Esta práctica no requiere de una alta inversión económica, como si lo requeriría la implementación de medios masivos, tales como anuncios en radio, televisión, prensa escrita o el perifoneo, herramientas poco utilizadas al tratarse de pequeñas o microempresas.

Como ventaja competitiva, mayormente se intenta utilizar el buen servicio al comprador. Sin embargo, esta estrategia no debería excluir otras que permitirían ampliar y mejorar la gama de servicios. Varias de las tácticas poco tomadas en cuenta y que se podrían explotar para atraer más clientes y retener a los ya existentes son: los arreglos inmediatos a las prendas en el punto de venta, contar con ropa de marca a costos económicos y mantener una base de datos del consumidor; esta última permitiría mantener una comunicación constante con ellos para brindarles información sobre el negocio y recibir retroalimentación. Otra de las herramientas que se podría implementar para mejorar la comunicación son las redes sociales ofrecidas en diferentes páginas en Internet (Facebook, Twitter, etc.), ya que son gratis y permiten aprovechar otro tipo de clientes.

En cuanto a formas de incentivar al personal en general, los administradores dejan de lado muchas técnicas y se aferran solamente al buen trato, lo que resulta insuficiente para un buen desempeño del colaborador. Es importante implementar técnicas adecuadas de motivación a los vendedores, con el fin de evitar las pérdidas que genera la rotación en el negocio. Otro de los desafíos que presentan las tiendas es la competencia; de ahí la importancia de introducir nuevas estrategias constantemente para lograr la diferenciación.

En vista de que cada tienda cuenta con distintas necesidades de mejora, no se pudo generalizar las sugerencias. Mientras unas deben hacer los precios más asequibles y realizar ofertas, otras podrían extender el período del sistema de apartados e invertir en ropa de marca. Se recomienda preguntarle al cliente directamente qué es lo que quiere para que el negocio cambie y se adapte a sus necesidades o deseos.

## Lista de Referencias

- Affariropri.(2010). *Abrir una tienda de productos usados, primera parte*. Recuperado de: <http://affariropri.com/es/2010/09/abrir-una-tienda-de-productos-usados-primera-parte/>
- Banco Centroamericano de Integración Económica, BCIE. (2010). *Diagnóstico sobre la situación del emprendedurismo en Centroamérica*. Recuperado de: <http://www.milenio.co.cr/clientes/parquetec/diagnosticoSEC.pdf>
- Banco Internacional de Desarrollo, BID. (2010). *Desarrollo emprendedor América Latina y la experiencia internacional*. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=829131>
- Bóveda, J. (s.f.) *El emprendedor y las pequeñas empresas*. Recuperado de: [http://www.revistafuturos.info/futuros\\_6/emprendedor\\_1.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_6/emprendedor_1.htm)
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Kantis, H. y Drucaroff1, S. (s.f.) *Nuevas Empresas y Emprendedores de Moda en Buenos Aires: ¿Hacia un cluster de Diseño?* Recuperado de: <http://redpymes.org.ar/R12/12-034.pdf>
- MEIC (2011). *Solicitar registro como contribuyente tributario*. Recuperado de: <http://costarica.e-regulations.org/show-step?l=es&mid=5&rid=41&sno=105>
- Sánchez, J. y Gonsálvez, F. (2009). *Emprendedurismo, un enfoque cognitivo*. Recuperado de: <http://www.uv.es/motiva2/Ponencias%20Motiva2009/docs/58.pdf>