



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**REPOSICIONAMIENTO DE SUPERMERCADOS LA COLONIA  
A TRAVÉS DE UN DIAGNOSTICO DE MERCADO**

**SUSTENTADO POR:**

**ENEIDA MARILÍN GARCÍA CABRERA**

**PAOLA ELIZABETH SANCHEZ BUSTILLO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M.**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSE ARNOLDO SERMEÑO**

**REPOSICIONAMIENTO DE SUPERMERCADOS LA COLONIA  
A TRAVÉS DE UN DIAGNOSTICO DE MERCADO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**ALEJANDRO DIAZ BARAHONA**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):**

**ANTONIO ESCOTO**

**MARCELO FLORES**

**ALEJANDRO MCCARTHY**

## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **REPOSICIONAMIENTO DE MERCADO DE SUPERMERCADOS LA COLONIA A TRAVES DE UN ESTUDIO DE ANÁLISIS FINANCIERO**

### **AUTORES:**

Paola Elizabeth Sánchez Bustillo y Eneida Marilín García Cabrera

### **RESUMEN**

La presente investigación contiene la propuesta para el diseño de una guía estratégica que sirva de orientación a las empresas a realizar un análisis de mercado de sus principales competidores, con el fin de conocer y comparar resultados que conlleven a la toma de decisiones gerenciales. Así mismo pretende realizar un análisis de rentabilidad de la empresa en estudio, en comparación con sus dos principales competidores, con esta guía, se pretende facilitar un instrumento que sirva de orientación a los gerentes de Supermercados La colonia, para elaborar estrategias de posicionamiento de mercado, proactivas que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa. Se realizó un estudio de enfoque mixto donde se utilizaron instrumentos cualitativos como ser la aplicación de una encuesta de percepción de los supermercados por parte de los consumidores, como un estudio de cliente oculto realizado a Supermercados La Antorcha y Walmart, para analizar sus estrategias de precios y promoción. En el aspecto cuantitativo se revisaron los instrumentos que se utilizan para analizar a los competidores, así como las herramientas para analizar los costos y márgenes de los productos, para poder indagar el impacto que poseen los mismos en la rentabilidad de la empresa. Se analizaron las principales categorías de productos brindando estrategias de mercado para mejorar la rentabilidad de las mismas.

**Palabras claves:** Retail, Cluster, Benchmarking

GRADUATE SCHOOL

AUTHORS: Paola Elizabeth Sanchez Bustillo and Eneida Marilín García Cabrera

## ABSTRACT

The following investigation contains the proposal to design a strategical plan that will allow to orientate the enterprise to look upon a financial analysis of their major competitors; this will accomplish the enterprise to compare the result so they can lead to make managerial decision. It also intends to conduct a financial analysis with an analysis of profitability study versus its major competitors, with this guide is intended to provide tool to guide managers of the Supermarket La Colonia in order to create proactive financial strategies that will help improve the cost effectiveness of the enterprise. There was made a research of a multiple approach in where was used qualitative instruments such as a perception survey to consumers about supermarkets. Thus, there was implemented an occult customer research to “La Antorcha” and Walmart supermarkets in order to analyze their price strategies. Focusing on the qualitative aspect, it was checked the instruments that were used to analyze the competitors, and so the tools, to study the costs and margins of the products in order to inquire the impact they have in the cost effectiveness of the company. Therefore, it was examined the main categories of products, proposing marketing strategies to improve its cost effectiveness.

Keywords: Retail, Cluster, Benchmarking

## DEDICATORIA

Yo Paola Elizabeth Sánchez Bustillo a Dios que me dio la voluntad y la fortaleza para poder culminar con esta meta académica.

A mi papa por impulsarme a salir adelante y a luchar cada día por todo lo que me propongo y sobre todo por su ejemplo de superación personal. A mi mamá y mi hermano, por su apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de maestría.

A mi amado esposo por su paciencia, dedicación y apoyo incondicional brindándome su tiempo y sobre todo impulsándome a cumplir con mis metas y sueños.

A mis asesores por su colaboración y orientación para el desarrollo de esta investigación.

A mis familiares y amigos quienes de una u otra forma han colaborado con un granito de arena para el logro de este proyecto.

Yo Eneida Marilín García Cabrera En primer lugar a Dios por ser mi ayuda, por permitirme la bendición de realizar y culminar con éxitos mis estudios, por ser siempre el centro de cada uno de mis proyectos, darme las fuerzas y ser mi proveedor.

A mi amada madre Mary Cabrera, por ser mi ejemplo y siempre inspirarme, por su paciencia, amor y consejos, a mi amada hermana por su gran apoyo y consejos.

A Gloria Contreras una persona muy especial para mí, por siempre impulsarme a dar lo mejor de mí y a sobrepasar todos los retos de la vida, a Alejandro Mejía por ser mi inspiración, un gran apoyo moral y la persona que me impulsa a cumplir mis metas.

A mis familiares, amigos y compañeros de trabajo por ser un apoyo más.

## **AGRADECIMIENTO**

Yo Paola Elizabeth Sanchez Bustillo A Dios Todopoderoso por darme la fortaleza y la sabiduría para poder culminar con éxito esta meta que parecía inalcanzable.

Un agradecimiento especial al Licenciado Alejandro Barahona por su apoyo y orientación en el desarrollo de esta investigación.

Así mismo un agradecimiento a todo el personal de Supermercados La Colonia del área de inteligencia comercial y de precios, los cuales nos brindaron su tiempo y espacio para poder brindarnos las entrevistas que necesitamos para poder elaborar nuestra investigación.

Yo Eneida Marilín García Cabrera A Dios por ser el centro de mi vida, por brindarme la fuerza y sabiduría necesaria en cada una de mis metas, por bendecirme con cada una de las oportunidades que me ha puesto en mi vida. Por permitir que pudiera culminar mis estudios de maestría. A mi madre quien es mi inspiración, mi guía, mi ejemplo, mi maestra, por todo el apoyo, comprensión y el amor en todo tiempo.

A mi hermana Andrea, mi madre Gloria y mi novio, por cada palabra que me sirvió de inspiración para lograr este sueño.

A nuestros asesores, por su tiempo y dedicación en nuestro proyecto.

## INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. ANTECEDENTES GENERALES .....	2
1.2.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	3
1.2.3. ANTECEDENTES NACIONALES .....	4
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	10
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	10
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	13
2.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL BENCHMARKING .....	14
2.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE RETAIL.....	16
2.1.3. METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS FINANCIERO TRADICIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES .....	17
2.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	25
2.3. TEORÍAS .....	33
2.4.1 TEORÍA DEL BENCHMARKING .....	33
2.3.2 TEORIA DE LA RUEDA .....	35
2.3.3 ORIGEN DE SUPERMERCADOS .....	36
2.3.4. MODELO DEL RETAIL .....	36
2.4 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS .....	37
2.5. CONCEPTUALIZACIÓN .....	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42

3.1. CONGRUENCIA METODOLOGÍA.....	42
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA.....	43
3.1.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL .....	44
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	44
3.2 ENFOQUE Y METODOS .....	45
3.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.3 POBLACIÓN.....	47
3.3.1 MUESTRA .....	48
3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	50
3.4 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	51
3.4.1. INSTRUMENTOS APLICADOS.....	52
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	53
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	53
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	54
3.5. LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	55
3.6.1. DELIMITACIÓN TEÓRICA .....	55
3.6.2. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.....	56
3.6.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	56
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	57
4.1. INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y SINTESIS.....	57
4.2. RESULTADOS Y ANALISIS DE LAS ENCUESTAS .....	59
4.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE “CLIENTE OCULTO” .....	69
4.4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS .....	72
4.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	74
4.5.1. CONTROL DE COMPETIDORES.....	75
4.6. INVESTIGACIÓN DE PRECIOS .....	77
4.6.1. MONITOREO DE PRECIOS .....	77
4.6.2. ANÁLISIS SOBRE LA ELASTICIDAD DE LOS PRECIOS .....	78
4.7. HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR COSTOS Y PRECIOS .....	79
4.7.1. REPORTE DE FILLRATE.....	79

4.7.2. REPORTE DE RED ZONE .....	80
4.8. ANÁLISIS DE COSTOS .....	80
4.9. ANÁLISIS DE MÁRGENES.....	81
4.10. FACTORES QUE LIMITAN LA RENTABILIDAD.....	82
4.10.1. PROBLEMAS EN LAS HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN.....	83
4.11. ANÁLISIS DE CATEGORIA DE PRODUCTOS.....	85
4.12. PROPUESTAS DE COMERCIALIZACIÓN .....	92
4.13. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	98
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
5.1. CONCLUSIONES.....	102
5.2. RECOMENDACIONES .....	103
CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....	104
6.1. GUÍA PARA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	104
6.2. INTRODUCCIÓN.....	104
6.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	105
6.3.7. PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA.....	113
6.3.8. ESCENARIO 1 GUIA DE INVESTIGACION DE MERCADO .....	114
6.4. PRESUPUESTO.....	115
6.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA .....	118
ANEXOS.....	120

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se basa en el desarrollo del problema identificado en la empresa de estudio, siendo supermercados la colonia el enfoque de investigación. El objetivo es poder brindar un análisis de mercado que oriente a mejorar toma de decisiones en las categorías de productos basándose en los objetivos específicos que se plantean.

## 1.1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó con el propósito de indagar sobre cuáles son los factores principales de la competencia, que afectan directa e indirectamente a la empresa de estudio Supermercados La Colonia (SLC), con el fin de formular estrategias preventivas para anteponerse a sus principales competidores. Se realizó un estudio de mercado, tomando en cuenta los principales competidores en la zona de Tegucigalpa, considerando como principal competidor la cadena internacional de supermercados Walmart.

El estudio se enfocó en el principal competidor de SLC, con el fin de conocer sus ventajas competitivas y mejores prácticas, ya que es el que afecta directamente las operaciones de la empresa. Para esto se hizo un análisis de mercado en sus categorías de productos, que permita identificar de manera sistemática, los principales indicadores de competitividad y mercadeo que impactan en la preferencia de los consumidores y que le brinda ventajas competitivas a la competencia, para anticipar y tomar acciones estratégicas.

En Honduras, son pocas las empresas nacionales, que realizan de forma sistemática estudios de benchmarking, con el fin de profundizar en el conocimiento de los factores que hacen rentables a los competidores, de tal forma que les permita hacer ajustes y adaptación a sus propias estrategias. Con este estudio se pretende disponer de una herramienta que ayude a la gerencia a tomar medidas y acciones preventivas, con las que se pueda anticipar a los competidores directos y así mismo anteponerse a todos aquellos aspectos que vuelve rentables a los competidores. La investigación es un estudio de caso donde se realiza análisis comparativo entre el desempeño de los principales competidores de SLC tienda No.1 y No. 2, que son Walmart y supermercado La Antorcha respectivamente. Entre las herramientas utilizadas están: análisis de cliente oculto, estrategias de benchmarking, percepción de los clientes de SLC y entrevistas a expertos de SLC.

La importancia de este estudio radica en la medición del impacto que pueden tener las acciones de los competidores sobre Supermercados la Colonia, formulando de esta forma estrategias proactivas para

anticiparse a las oportunidades de mercado. De esta forma se busca reposicionar a SLC principalmente en la zona centro sur buscando posicionarse con ventajas competitivas sobre su competidor.

Se utilizó el modelo de benchmarking competitivo directo, para obtener un panorama general sobre qué categorías de productos enfoca sus estrategias Walmart y supermercados La Antorcha.

Con respecto a Walmart, principal competidor de SLC, se investigó sobre los factores que hacen sus precios competitivos y que aspectos son los que lo posicionan como el supermercado que ofrece “precios bajos todos los días”, según la percepción de los consumidores. Se pretende elaborar un manual que contenga referencias específicas, que sirvan como indicadores de desempeño de mercado y por ende, ayudar a tomar mejores decisiones gerenciales estratégicas, que ayudaran al bienestar financiero de SLC.

## 1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

### 1.2.1. ANTECEDENTES GENERALES

En un mundo empresarial globalizado, es necesario elaborar estudios sistemáticos y permanentes sobre la competencia, para analizar su comportamiento y el impacto que pueden tener sus tácticas y operaciones en el mercado en el que se desenvuelven y como estas impactan en la salud financiera de nuestras propias empresas, permitiendo anticipar acciones estratégicas para enfrentar los cambios del mercado.

Las empresas, deben recurrir a métodos estratégicos, para poder penetrar en el mercado con las tácticas necesarias, para afrontar las dificultades a las que se enfrentan y poder superar todos los desafíos relacionados con el ingreso de nuevos competidores al mercado. Según Carlos Jiménez “las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia”(Jiménez, 2012).

La aplicación del benchmarking se ha vuelto un proceso muy común entre las empresas que ingresan al mercado, ya que, es necesario enfocarse en los aspectos que vuelven exitosas a las empresas líderes, y así mismo, aprender de los errores que han cometido otros competidores para evitarlos. El primer paso del benchmarking es el análisis de competidores, se debe comparar las

estrategias de marketing, productos, precios canales y promoción de los competidores más importantes. De esta forma se descubrirán áreas de ventajas y desventajas competitivas potenciales (Kotler, Armstrong, Pineda Ayala, & Benassini Félix, 2007).

En Honduras, se han realizado pocos estudios sobre guías sistemáticas que orienten a las empresas sobre cómo debe analizarse a los competidores. Estas deben servir tanto para empresas grandes como a las pequeñas, deben brindar orientación de cómo enfocar sus estrategias.

(Kotler et al., 2007) afirma que:

Es necesario conocer la importancia relativa que los competidores otorgan a la rentabilidad actual, al crecimiento de la participación en el mercado, al flujo de efectivo, al liderazgo tecnológico, al liderazgo en el servicio y a otras metas. Al conocer la mezcla de objetivos de un competidor, se revela si este se encuentra satisfecho con su situación actual, y como podría reaccionar ante distintas acciones competitivas. (p.120)

El benchmarking se ha convertido en una herramienta clave, que busca aumentar la competitividad de todas las compañías, y sobre todo, una herramienta para anteponerse a los competidores y combatir sus estrategias.(Kotler et al., 2007) afirma que “El benchmarking, es un acto clave para comparar los procesos de la empresa con los de los competidores, o los de las compañías líderes en otras industrias, para poder descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño.” (p.125).

### 1.2.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

La historia del benchmarking de acuerdo a Kelly, Bolter, & Bender, (2008) comienza en 1950, cuando los japoneses visitaron miles de empresas a nivel mundial, principalmente en América y Europa Occidental. Estos tenían como objetivo principal extraer ideas de los procesos productivos que pudieran aplicarse, adaptarse y sobre todo perfeccionarse, para aplicarlos en sus propios procesos. Buscaban obtener información tanto de las fortalezas como de las debilidades de los modelos occidentales, para poder mejorar y perfeccionar las variables controlables como ser la calidad y el costo.

En 1979, Xerox inicia un proceso denominado benchmarking competitivo, para enfrentar a la competencia. El mercado de impresoras había evolucionado y el mercado chino estaba acaparando dichos productos, ya que ofrecían la misma tecnología a un costo menor, lo que hacía que dichas fotocopiadoras resultaran atractivas al consumidor, reduciendo así el porcentaje del mercado tecnológico (market share) que ocupaba Xerox.

En aquel momento se llevaron a cabo algunas pruebas de mercado, tales como, las comparaciones de calidad de los productos Xerox con los de otras firmas similares. Se realizaron además, comparación de costos de productos entre dicha firma y su competencia inmediata, con el propósito de identificar nuevos y más eficientes productos (Kelly et al., 2008).

Otras firmas, al enterarse de dicha práctica, decidieron seguir la misma e implementar los estudios para sus empresas. Algunas firmas reconocidas tales como: Ford, Kodak, General Motors, Corningware y Dupont, decidieron incorporar en su plan estratégico algunas estrategias de benchmarking, con el fin de mantener no solo su porción del mercado; sino además, su ventaja competitiva dentro del mismo.

Kelly et al., (2008) afirma, que la estrategia de benchmarking, puede ofrecer ventajas competitivas mucho mejores, que la mera información del mercadeo y las evidentes tácticas de la inteligencia competitiva. El benchmarking, ha sido una guía clave, para orientar las estrategias de muchas empresas líderes en el mercado global, sirviendo como horizonte para anteponerse a los cambios del mercado y poder liderar de forma proactiva, realizando acciones, un paso adelante por encima de los demás competidores.

### 1.2.3. ANTECEDENTES NACIONALES

En Honduras son contadas las empresas nacionales que hacen el uso del benchmarking para investigar a sus competidores de manera sistemática, ya que generalmente, se realizan estudios informales de campo, para poder indagar sobre aspectos generales como ser: calidad de sus productos, precios, tipos de distribución, campañas publicitarias, tipos de comercialización, locales, talento humano, entre otros.

Los estudios de la competencia en Honduras no son tan comunes, ya que en la cultura hondureña, no se compete de manera agresiva como en otros países, sin embargo, al ser un país de libre mercado, es posible que en futuro, esto sea adoptado como una práctica cada vez más frecuente, para mejorar la competitividad.

En base a lo anterior, Honduras se ha visto en la necesidad de crear normativas orientadas a promover un funcionamiento eficiente del mercado y la libre competencia. A continuación se presenta de forma cronológica diferentes leyes y normativas emitidas:

1. En 1994, la Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE) presentó el documento “Lineamientos para la formulación e Implementación de una ley de Promoción de la Competencia Económica”, en el que se hacía un análisis de las condiciones del mercado hondureño y de la competencia reinante, además de la necesidad de una regulación en la materia, el cual iba acompañado de estudio comparado de otras legislaciones (Davies & Jorque, 2011).
2. En 1995, consultores en la materia presentaron el informe llamado “Elementos de una Política de Competencia para Honduras” que tomaba aparte del estudio anteriormente presentado, pero en el que se propuso además la adopción de una serie de políticas antimonopólicas.
3. En 1997, se preparó el documento llamado “La promoción de la Competencia Empresarial en Honduras” en donde se prepararon una serie de lineamientos para la elaboración de una futura ley de competencia, en donde imperaba la promoción de la competencia y no un enfoque prohibitivo como el anterior, además de hacer énfasis en las conductas constitutivas de competencia desleal y las que limitan o excluyen la competencia (Davies & Jorque, 2011).
4. En el 2002, se presentó una “Propuesta de Ley para la Promoción de la Competencia y Defensa del Consumidor”, pero finalmente se decidió adelantar un proyecto

independiente en las materias de defensa de la competencia y del consumidor. Ese es precisamente el anteproyecto de ley, que fue financiado por el Banco Mundial y que se creó bajo el Programa Nacional de Competitividad “Honduras Compite”, y que contó con la asesoría de varios expertos en la materia, que aún hoy se encuentra en trámite ante el Congreso hondureño, en él, no solo se crea un estatuto completo de defensa de la competencia, sino también se crea a la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia, como la autoridad encargada de velar por la correcta aplicación de la norma (Davies & Jorque, 2011).

5. En el 2006, se crea la Ley para la Defensa y Promoción de la Competencia (decreto 357-2005), que tiene como objetivo promover y proteger el ejercicio de la libre competencia con el fin de procurar el funcionamiento eficiente del mercado y el bienestar del consumidor”. (La Gaceta, 2006).

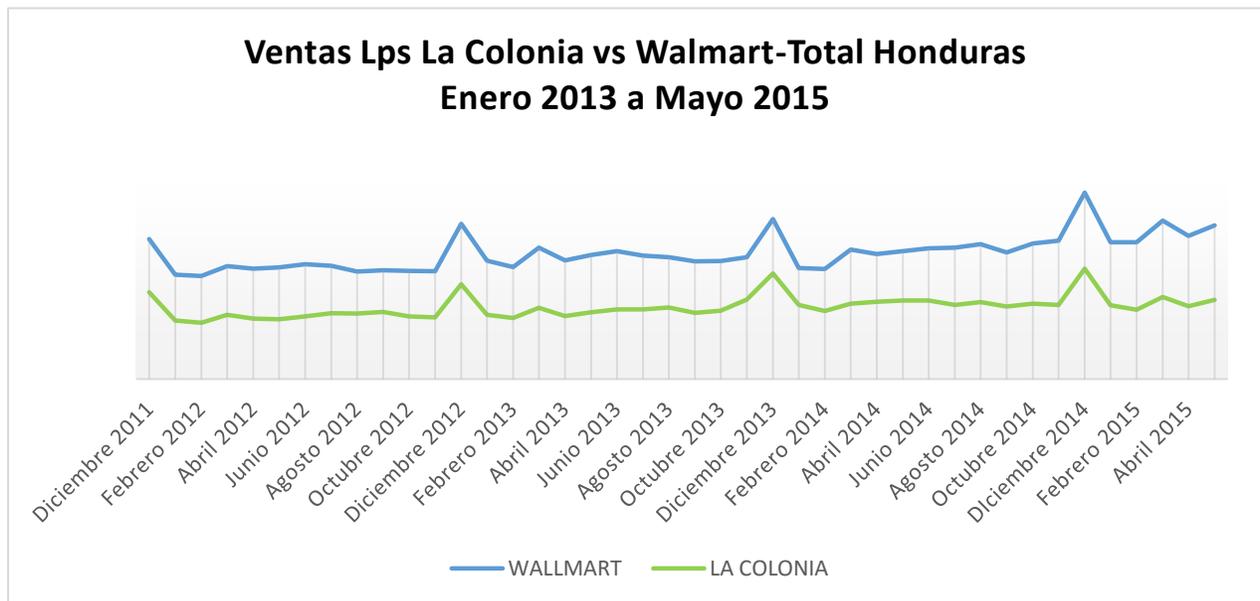
### 1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el SLC existe una limitada rentabilidad en sus categorías de productos, en comparación con su principal competidor, lo cual, no le permite posicionarse de manera más competitiva en el mercado. En Honduras, el mercado de empresas de *retail*, se encuentra dominado por dos empresas principales: Wal-Mart y SLC. El 54% del mercado es dominado por Walmart, el 21% por SLC, el restante 25% se encuentra conformado por numerosos competidores locales (Dicter & Neira, 2015).

Para competir en un mercado dominado por Wal-Mart, resulta de suma importancia para SLC, establecer una metodología para analizar la competencia de manera sistemática, de tal forma que se recolecten datos relevantes, que permitan anticipar la competencia y definir acciones gerenciales estratégicas, para enfrentar de forma exitosa los retos y mejorar su competitividad.

En comparación a Walmart, SLC posee menos presencia de mercado en cuanto a: 30 tiendas SLC versus las 83 tiendas de Walmart; Sin embargo en cuanto a participación de ventas Supermercados La Colonia posee una participación aproximada del 50% de las que posee Walmart, aun teniendo el 60% menos de tiendas. Como se puede observar en el grafico 1, el comportamiento de las ventas es similar existiendo picos de crecimiento principalmente por ventas de temporadas, como ser la época de verano y la época navideña.



**Figura 1. Crecimiento de ventas en Lempiras La Colonia vs Walmart Total País**

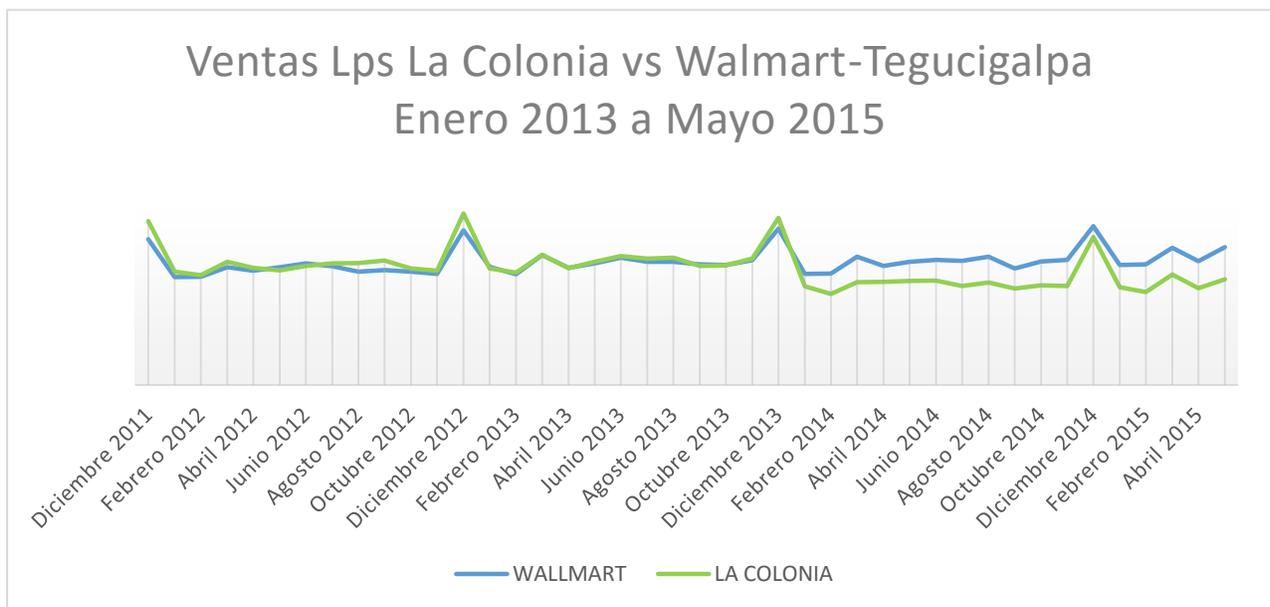
Fuente: Dichter&Neira 2015

Walmart, tiene 4 formatos de empresas, dirigidos a diferentes nichos de mercado, de acuerdo al nivel de ingresos de las familias. El formato de Walmart (2 tiendas) para la clase media alta; Paiz (8 tiendas) para la clase media; Supermercados Maxi (17 tiendas), para la clase media baja; y La Despensa (57) tiendas familiares para la clase baja.

La Colonia por otra parte, enfoca sus tiendas también a 4 nichos de mercado, utilizando un formato denominado Clúster socioeconómico. El Cluster A+ (2 tienda) para la clase alta; Cluster A (6) para la clase socioeconómica media alta; Cluster B (21 tiendas) para la clase media baja; y el Cluster C (5 tiendas) dirigido a la clase baja.

De los datos arriba señalados, indican que el enfoque principal de Walmart está dirigido a la clase baja; mientras que La Colonia su enfoque es principalmente la clase media baja.

Cada una de las empresas define sus estrategias por zona geográfica, las principales son: Tegucigalpa, Zona Norte y Tiendas Foráneas. En la zona foránea Walmart posee 26 tiendas, SLC tiene 5; en la zona norte, Walmart 36 tiendas y SLC 8; en Tegucigalpa la situación es más equitativa ya que Walmart posee 21 tiendas y SLC 19.



**Figura 2. Crecimiento de Ventas en Lempiras La Colonia vs Walmart-Tegucigalpa**  
Fuente: Dichter&Neira 2015

El estudio se centrara en Tegucigalpa, donde ambas empresas se encuentran mucho más equitativas en cuanto a nichos de mercado, niveles de venta y número de tiendas. Como se observa en la Figura 2, el nivel de ventas de La Colonia, es ligeramente superior al de Walmart, desde enero 2011 hasta diciembre 2013. En este periodo, el mercado de Tegucigalpa estaba ligeramente dominado por SLC.

A partir de Enero 2014, las ventas de SLC comenzaron a decrecer, posicionándose por debajo de Walmart. Entre las principales causas de este decrecimiento, podemos señalar:

- a) El periodo de remodelación de las tiendas más importantes de Tegucigalpa
- b) la entrada de un nuevo competidor al mercado, Supermercados La Antorcha; el cual ha logrado acaparar un número de consumidores antes cubiertos por la colonia;
- c) Walmart posee mayor competitividad en el mercado por el manejo de sus precios; ya que las negociaciones con la mayoría de sus proveedores es a nivel de la región centroamericana, brindándole mayor capacidad de negociación.

El estudio pretende elaborar una herramienta de seguimiento a las principales variables, que le brindan mayor competitividad a la competencia, para anticipar sus estrategias y reposicionar la competitividad de SLC, evitando la pérdida o disminución de sus nichos de mercado. Se pretende que esta herramienta sea de aplicación sistemática, para apoyar a la gerencia de SLC en la toma de decisiones estratégicas de forma oportuna.

### 1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El mercado de las empresas de *retail* en Honduras, se encuentra saturado por una amplia participación de competidores, ubicados en las principales ciudades del país. Por la diversidad en su capacidad económica, distribución geográfica y tipo consumidor a que están dirigidos, no todos tienen un impacto en las posibilidades de crecimiento ni en la participación de SLC.

Para identificar qué tipo de competidores son directos o indirectos, se hace un análisis individual para cada una de las tiendas, tomando como variable principal la localización, es decir, para La Tienda 05, localizada en la Kennedy, se consideran competidores directos, La Antorcha Kennedy y Paiz Kennedy, mientras que; la Despensa Familiar Kennedy, es considerada competencia indirecta, ya que no está dirigida para el mismo Cluster socio económico.

El análisis se basa en la comparación de la tienda de SCL con los competidores directos en cuanto a precios por categoría de productos más importantes, haciendo un análisis financiero de los márgenes obtenidos, esta forma se definen las estrategias para mejorar los costos.

Es de suma importancia que las empresas de este rubro, al igual que cualquier otra, se mantengan un paso adelante de sus competidores, el uso de mecanismos de evaluación y estrategias de investigación son primordiales, para no perder ventajas competitivas (Dicter & Neira, 2015).

El principal aspecto que se busca con este estudio es mejorar el posicionamiento de SLC, enfocándose en mejorar la eficiencia de la comercialización, el aumento de la participación en el mercado y la mejora de la rentabilidad.

Con el reposicionamiento se busca replantear a SLC en la mente de los consumidores reforzando la imagen que se tiene del supermercado a través de estrategias de diferenciación enfocadas en campañas de fidelización de los clientes.

### 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

#### 1.3.3.1. PREGUNTA PRINCIPAL

¿Cuál será la estrategia de mercado más viable que contribuya a optimizar el margen de utilidad bruta y que le permita mejorar el posicionamiento de Supermercados la Colonia en Tegucigalpa?

#### 1.3.3.2. PREGUNTAS SECUNDARIAS

1. ¿Cuáles son los factores que están causando las limitaciones en cuanto a rentabilidad en supermercados la colonia?
2. ¿Qué herramientas utiliza supermercados la colonia para el control de competidores?
3. ¿Cuáles son las posibles alternativas de comercialización que contribuya a maximizar las ganancias?

### 1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

#### 1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la rentabilidad de Supermercados La Colonia mediante una guía para el análisis de la competencia utilizando estrategias de mercado, para optimizar su margen de utilidad bruta que le permita mejorar su posición competitiva en el mercado de retail en Tegucigalpa.

#### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar qué factores están causando las limitaciones en cuanto a rentabilidad, analizando el impacto que tienen los costos y precios de venta.
2. Analizar el control de competidores que utiliza Supermercados La Colonia que permita establecer una guía metodológica adecuada que brinde información oportuna para la toma de decisiones.

3. Proponer una guía de comercialización de las categorías de productos más demandas por los consumidores que optimice sus ganancias.

## 1.5. JUSTIFICACIÓN

La investigación está basada en un problema identificado en SLC, cuya gerencia considero oportuno estudiar y sobre la base de los hallazgos del estudio y a partir de los mismos proponer alternativas de solución.

Según Hernández Sampieri; es conveniente, abordar la justificación de una investigación, mediante cinco criterios, en tal sentido a continuación se enuncian cada uno de ellos (Ávila Baray, H.L. 2005).

1. **Importancia:** se ha determinado que en Honduras no existe una metodología que permita en forma sistemática investigar a los competidores; por lo que los resultados de la investigación y la metodología, serán de utilidad tanto para la empresa de estudio SLC, como para cualquier otra pequeña o mediana empresa que desee investigar a sus competidores.
2. **Conveniencia:** es importante ya que en la actualidad no existe una guía estratégica que contenga los pasos sobre como investigar a los competidores, por lo cual esta investigación pretende ser provechosa tanto para la empresa de estudio, como cualquier otra pequeña o mediana empresa que desee investigar a sus competidores. Además ayudará a sistematizar los procesos análisis de los competidores, sirviendo como guía para futuras investigaciones.
3. **Relevancia social:** el estudio busca servir como una pauta a seguir sobre cómo debe realizarse el benchmarking en Honduras, haciendo uso no solamente de herramientas de investigación de mercado sino que también financieras, aplicando el mismo de forma legal y sin recurrir a aspectos de competencia desleal o infringir en aspectos éticos o morales. En Honduras el aspecto de utilizar estrategias agresivas hacia los competidores es visto como un tema muy delicado, ya que no se posee la cultura altamente competitiva de otros países; sin embargo el estudio pretende demostrar cómo hacer un estudio objetivo dentro del marco legal para poder analizar a profundidad a los principales

competidores.

4. **Utilidad:** para Supermercados La Colonia ya que servirá de guía para poder analizar de forma más estructurada y científica los cambios que están habiendo en el mercado y de esta forma, poder medir a través de parámetros financieros la reacción de los competidores, analizando de esta forma que estrategias utilizan los mismos y como se preparan ante los cambios de mercado.
5. **El valor teórico:** radica en que será de gran utilidad metodológica para los gerentes, ejecutivos y directores de la empresa en cuanto a la toma de decisiones, ya que al tener establecida una guía financiera para analizar la competencia, se podrán alcanzar niveles de detalle de análisis, no solamente por zona incluso por tiendas específicas. Esto permitirá llevar el nivel de análisis al detalle de poder analizar el impacto financiero que poseerá la apertura de una nueva tienda de la competencia y como esta vendrá a impactar directamente en la rentabilidad de la tienda de supermercados La Colonia más cercana.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo sustentará los conceptos en los cuales está basado el desarrollo de la investigación, como ser el benchmarking, retail, análisis financiero, el entorno y situación actual de la empresa de estudio.

### 2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad es importante conocer algunas variables que son consideradas importantes a la hora de poder realizar un impacto en el consumidor. El número de empresas minoristas que compiten hoy en día es alto, esto debido al estilo de vida de las personas, percepciones, hábitos y deseos.

En Honduras las cadenas de supermercados se adecuan dependiendo el tipo de cliente, la ubicación de la tienda y varios factores que inducen al análisis del consumidor. Según Maria Dolores de Juan Vigaray, (2005): “los estilos de vida de los individuos se manifiestan en pautas de consumo (por ejemplo, pasar el fin de semana pescando o yendo de compras) (p.163).

La categoría de productos se encuentran fielmente diferenciadas en cada tienda de supermercados, “una consideración de los estilos de vida con implicaciones para el minorista es la que hace referencia a las constelaciones de consumo” (Maria Dolores de Juan Vigaray, 2005, p.163). Se debe analizar el auto concepto que tiene el consumidor dependiendo las personalidades y el nivel de adaptabilidad en el entorno.

En Honduras actualmente Walmart ha logrado posicionarse en los consumidores de forma significativa, los costos son un gran influyente en la población Hondureña ya que los pobladores prefieren precios bajos, ofertas, promociones en lugar de productos de calidad.

Para supermercados la colonia ha sido de gran impacto los precios con los que compite Walmart, a pesar de que supermercados la colonia ha logrado acaparar gran parte del mercado en Tegucigalpa aún no se ha podido incrementar la rentabilidad en ventas desde el año 2014. El impacto que ha causado los supermercados ha sido mayor debido a la reciente implementación de alianzas estratégicas que han sido protagonizadas por farmacias, restaurantes, panaderías y agentes bancarios.

### 2.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL BENCHMARKING

En el ámbito de la gestión de mejora continua, una empresa puede usar diferentes herramientas para aumentar su grado de competitividad y obtener mejores resultados. El benchmarking, es una de las herramientas más efectivas que las empresas actuales utilizan, para comparar su rendimiento, tomando como punto de partida el competidor o empresa líder del mercado. Esta herramienta es tomada en cuenta, para realizar un análisis profundo de la empresa, dependiendo de los problemas que se desean trabajar para mejorar competencias internas, comparación de los sistemas de negocios, estructura organizacional, enlaces internos y externos (Escobar, 2013).

Otro aspecto a considerarse, es que las empresas no solamente tienen que competir con empresas nacionales, sino que también lo hacen con empresas transnacionales y multinacionales, lo cual vuelve mucho más complejo, el proceso de una investigación de los competidores. Las empresas transnacionales, destinan parte de su presupuesto a la constante investigación de mercados, haciendo estudios a profundidad del mercado, los consumidores y sobre todo de los competidores, posicionándose como expertos en este tipo de análisis.

Actualmente las empresas Hondureñas, carecen de sistemas de investigación financieras disponibles para el público en general; un claro ejemplo es que, a excepción de la banca privada y pública, las demás empresas Hondureñas, no están obligadas a presentar a la luz pública sus estados financieros. En otros países, es obligatorio que esta información este a disposición del público, y es así como, es mucho más común la práctica del benchmarking.

Los indicadores financieros pueden ser tomados en cuenta, para poner en práctica el benchmarking métrico, el que consiste en obtener el mayor rendimiento de la empresa mediante un análisis financiero. Dado lo anterior, se identifica la necesidad de una guía metodológica, que proporcione a SLC, la ayuda necesaria para implementar un análisis robusto de la empresa, tomando como referencia los indicadores financieros.

Existen varios tipos de benchmarking, cada uno con un objetivo específico, entre ellos, existen tres tipos principales: Benchmarking interno, Benchmarking competitivo y Benchmarking Funcional. El estudio se basará en el análisis del Benchmarking competitivo, el cual comprende

la identificación de productos, servicios, procesos y trabajos de los competidores directos de la organización. Su objetivo es identificar información específica, de los resultados comerciales de los competidores, y compararlos con los de la organización (Spendolini, 1994).

El benchmarking es de gran utilidad, ya que las prácticas de la competencia, afectan las percepciones de los clientes, proveedores, accionistas y cualquier otro público, estos producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio.

Existen aspectos claves del benchmarking, entre los cuales tenemos la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente, sobre el costo de producirlos.

Según Spendolini, (1994):

Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. (p.10)

Es de vital importancia conocer la competencia y saber con qué tipo de información se hará el análisis, ya que de eso dependerá el peso del estudio o de los resultados. La información recolectada debe analizarse de acuerdo a la necesidad o problema identificado.

Además de percibir externamente al competidor otro aspecto importante que debe analizarse al momento de realizar un estudio de benchmarking es la Productividad de los competidores principales para poder tener un enfoque más amplio por ende se debe comprender que:

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la organización. (Spendolini, 1994, p.21)

En Estados Unidos existe un tipo de estudio de benchmarking muy común, el cual se utiliza para evaluar la eficiencia del número de productores estudiados y comparados, basándose en una comparación, no en promedio sino que, utilizando un método matemático que compare a la empresa de análisis con el mejor competidor.

Este método se basa en asumir que si un productor determinado (A), es capaz de producir un número determinado de productos  $X(A)$  con una determinada cantidad de insumos  $Y(A)$ , entonces todos los demás productores deben de poder producir con la misma eficiencia. Es por esto, que si un productor es más eficiente que los demás en determinado proceso y otro productor es más eficiente en otro proceso distinto, se pueden intercambiar los mejores procesos y llegar a un producto virtual, con los mejores procesos de cada uno de los productores (Spendolini, 1994)

Lo importante del análisis es, encontrar el mejor productor, brindando todas las características ideales, para poder ser considerado el mejor de la industria, para de esta forma, tomarlo como punto de referencia de comparación con los otros competidores.

### 2.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE RETAIL

La industria de retail en el comercio es un rubro el cual demanda la imposición del benchmarking debido al amplio nivel de competidores que poseen las empresas que se dedican a este modelo de negocio, en la presente investigación Walmart no es el único competidor por el cual la supermercados la Colonia busca realizar benchmarking pero debido a su relevancia y liderazgo en el mercado se enfocara en el mismo. Según María Dolores de Juan Vigaray, (2005): “el comportamiento del consumidor (CC) se ocupa del estudio de los procesos de decisión y de los actos de los individuos relacionados con la obtención, uso y consumo de productos y servicios” (p.159).

La orientación y dirección del negocio debe tener dos tareas, la principal es la de determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos, de forma más eficiente que sus competidores. El éxito de las empresas de retail requiere tanto de una buena planificación de la estrategia como de una efectiva implementación.

La estrategias minoristas deben tener en primer lugar identificado el mercado objetivo para saber dónde estarán enfocadas las estrategias y como se aplicaran, de qué manera se procederá a satisfacer las necesidades del consumidor y cómo será la diferenciación que utilizaran para identificarse a través del tiempo (María Dolores de Juan Vigaray, 2005).

Las tendencias en el entorno de retail son muy variantes, no es posible pasar desapercibida las temporadas del año ya que de estas dependerá el tipo de producto que se comercializaran durante determinado tiempo. El dinamismo que destaca este modelo de negocios es primordialmente manejado por el consumidor, si hablamos del área de las cadenas de supermercados el consumidor es quien decide que cadena de supermercados le ofrece la mayor variedad de productos, si se abastecen de los productos necesarios, si constantemente hay productos en mal estado o si nunca encuentran las marcas o productos requeridos (Maria Dolores de Juan Vigaray, 2005, p.144).

En el aspecto ético legal los minoristas deben respetar los parámetros que ha establecido el estado, autoridades públicas y los códigos de ética formados por sus propias empresas, los cuales según Maria Dolores de Juan Vigaray, (2005) describe que: “existen leyes de distinta índole que describen, entre otras cuestiones, las prácticas de competencia desleal entre proveedores y clientes que regulan la publicidad, la promoción y los precios (p.146).

### 2.1.3. METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS FINANCIERO TRADICIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

#### 2.1.3.1. Rendimiento y Rentabilidad de las ventas

Es necesario realizar un análisis de las ventas para conocer el crecimiento económico de la organización, existen herramientas las cuales se utilizan para el análisis financiero, Díez de Castro, (2004) afirma que:

El rendimiento en ventas (return on sales=ROS) es el cociente entre el beneficio y el volumen de ventas, este cociente suele multiplicarse por 100, debido a que el rendimiento de las ventas se expresa generalmente en tanto por ciento, también puede hacerse en tanto por uno:

$$Rdt_v = \frac{\text{beneficio}}{\text{volumen de ventas}} \times 100 \text{ .(p.47)} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

El análisis del rendimiento se realiza a través del beneficio que hay en una empresa entre su volumen de ventas, cuando se desea aumentar el rendimiento financiero de la organización se debe comenzar con estrategias que aumenten el beneficio de la empresa, es decir, dependiendo de

la empresa de estudio los productos o servicios que ofrecen deben ser fortalecidos según el enfoque.

Por ejemplo pueden fortalecer sus canales de distribución, sus niveles de ventas, su capacidad de pago, acuerdos con proveedores para maximizar el rendimiento, incrementar sus estrategias de negociaciones con proveedores.

Los márgenes de utilidad en las empresas son los que determinan las ganancias por cada lempira que se invierte cuanto es lo que se recupera. Se debe saber que para analizar la rentabilidad de la empresa hay indicadores que dan las pautas para poder sustraer la información necesaria y todo lo que se necesita para la toma de decisiones en la organización.

Algunos indicadores necesarios para análisis de rentabilidad en el modelo de retail es el margen bruto el cual ayuda a determinar cuánto es la ganancia que la empresa obtiene del precio de venta comparándolo con el costo de la mercadería. Se determina de la siguiente manera:

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{precio de venta} - \text{costo de adquisicion}}{\text{precio de venta}} \times 100 \quad (\text{Ecuación 2})$$

En el negocio de retail el margen bruto dará a conocer la fuerza competitiva de la empresa y la capacidad de fijación de precios. El cual es uno de los temas que más se ve en este rubro de negocios ya que los productos que distribuyen son de consumo masivo y se compite constantemente para ofrecer al mercado productos bajos con productos de la mejor calidad (Designroc, 2015).

#### 2.1.3.2. Análisis de utilidad en minoristas

El consumidor tiene diferentes opciones de compra, los cuales son analizados por el mismo consumidor, utilizan diferentes aspectos que toman en cuenta en la evaluación de empresas minoristas. Uno de los aspectos consiste desde la atención al cliente, precios, calidad, servicios de compra, abastecimientos de productos, afiliaciones comerciales, estrategias comerciales, ofertas y demás. El alcance de compra y el nivel de preferencia que se obtiene de los clientes se puede

ejemplificar a través de los puntos que analizan los consumidores en la Tabla 1.( Maria Dolores de Juan Vigaray, 2005).

**Tabla 1. Información sobre la compra de alimentos**

Características de la tienda	Tienda de conveniencia	Supermercados	Gran almacén
Precios de alimentos	30% más caros	Precio base	20% más barato
Cupones dto.	No	Si	No
Distancia (minutos)	5	15	25
Colas de caja	2	5	10
Números de productos	2,000	15,000	5,000
Productos frescos	No	Si	Si
Pescados frescos	No	Si	No
Ambiente de la tienda	Aburrido	Emocionante	Aburrido
Pago con tarjeta	No	Si	Si

Fuente: (Maria Dolores de Juan Vigaray, 2005, p.87).

Según esquema anterior el consumidor se enfoca en los beneficios que obtiene al visitar la tienda minorista, no es tan solo la evaluación de precios sino como lo motiva la tienda a tal grado que sea un lugar con opciones de compra.

La Utilidad en la empresa se da a conocer en el nivel de fidelización que tienen los clientes, siendo este uno de los factores más importantes, no se debe descuidar la fidelización del consumidor de lo contrario se debe analizar con mayor cuidado para evitar perdida en las ventas.

Por otro lado, las tiendas de conveniencia ofrecen todo lo que el consumidor busca puntualmente sin embargo no ofrecen mejores precios o descuentos; los supermercados llegan a obtener una alta participación de mercado ya que compiten con buen ambiente y precios que constantemente se ajustan al entorno; mientras que la tienda de descuento compite con mejores precios ya que son súper bajos pero las condiciones en las que el consumidor realiza el proceso de compra.

## 2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macro entorno de la presente investigación se basara en algunos componentes enunciados en el planteamiento del problema como ser el impacto del benchmarking en las empresas y el modelo de retail en el comercio.

Los tiempos son cambiantes y el ser humano continúa creando nuevas formas de simplificar la vida, el entorno global evoluciona en el sector económico, político, social, cultural etc. Los indicadores del entorno varían en relación a los tiempos y no es posible encontrar un equilibrio por lo que parte del diario vivir que deben realizar las empresas hacia sus competidores es recabar la información necesaria para contribuir a una investigación objetiva dependiendo el rubro en el mercado.

En los últimos 15 años el mercado del retail ha cambiado debido a los avances que la industria y tecnología han realizado, Chile es uno de los países con una economía estable y cada vez con mayor desarrollo:

En Chile la industria de retail ha tenido un fuerte crecimiento, las ventas aumentaron en 2007 un 5%. El crecimiento acumulado en estos últimos años distingue a Chile por liderar las ventas de retail per cápita en América Latina, pero situándose lejos de aquellas naciones desarrolladas, lo que se presenta como uno de los desafíos en la industria (PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada., 2015).

Países como Argentina, México, Perú y Colombia se han incentivado con el crecimiento del retail en América latina, cada vez el mercado se vuelve más competitivo y el consumismo se vuelve más acelerado.

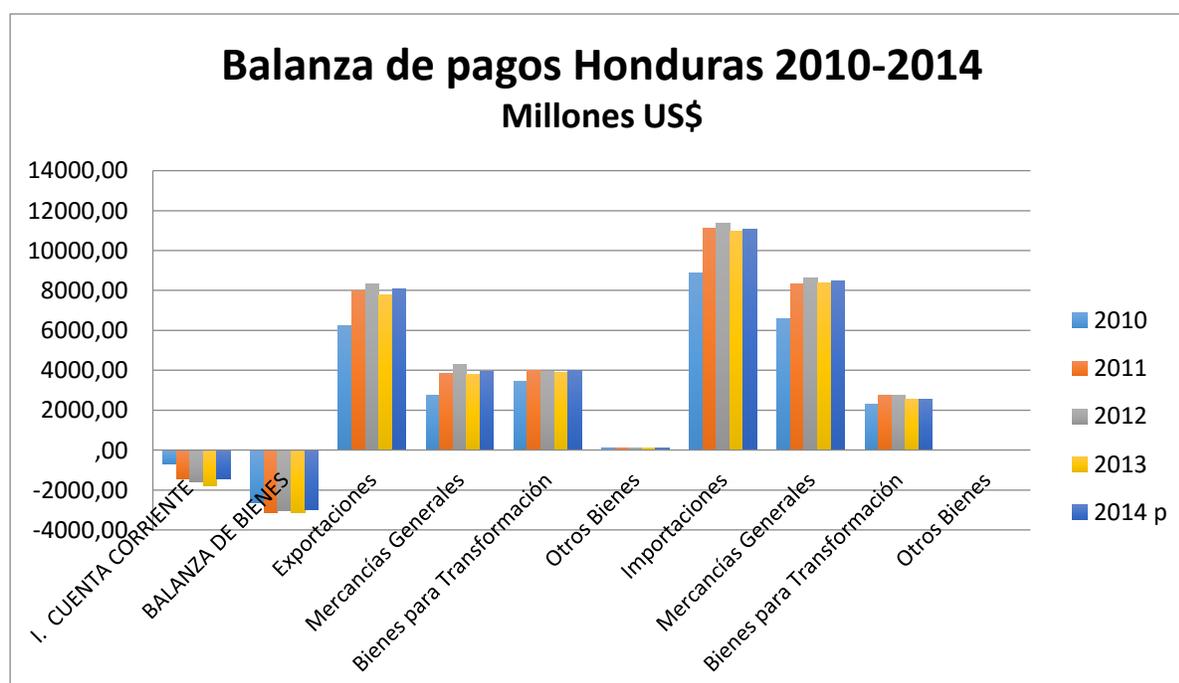
- Factor económico

Al cierre del 2014, según el movimiento económico, reflejado por el producto interno bruto (PIB), se registró que el periodo 2010 al 2015, hay un déficit en la cuenta corriente que no ha podido superarse. , en cuanto al nivel de las exportaciones Honduras contiene productos que contienen una gran fuerza en la economía siendo este el año 2012 el mayor porcentaje de ingresos, significativamente ha ido en decrecimiento en el año 2013 esto debido a un problema climático en la producción de banano.

“De acuerdo con el informe de la SDE y del BCH, el 94.6% del volumen exportado (31.2 millones de cajas) fue comercializado en el mercado estadounidense, que históricamente ha sido el principal mercado para esa fruta hondureña. Al compararse con los resultados registrados en

2013, se observa una caída, ya que ese año se exportaron 33.5 millones de cajas, equivalente al 94.4% del total exportado” (Luis Rodríguez, 2015).

Las importaciones reflejan desde el año 2010 al 2012 un incremento con una variación de entre 1000 millones de US\$, entre el año 2013 y 2014 existe un incremento el cual fue debido a la adquisición de barriles de combustibles. “El reporte sobre comercio exterior del Banco Central de Honduras muestra que el valor de las importaciones de combustibles de enero a noviembre de 2014 sumó 1,897.7 millones de dólares, inferior en 75.1 millones en comparación con periodo 2013(…)” (Luis Rodríguez, 2015).



**Figura 3. . Balanza de pagos Honduras periodo 2010-2014**

Fuente: (Banco central de honduras, 2015)

El descenso en la economía se arrastra desde al año 2009, el cual fue un periodo de crisis política que atravesó Honduras. La crisis política causó que muchas alianzas comerciales se debilitaran o quedaran sin aprobación alguna lo que se vio reflejado en factores de decrecimiento en la canasta familiar, pérdidas a las empresas y problemas en la regulación de productos de exportación.

- Factor Legal

En el año 2014 surgió una nueva regulación en Honduras llamada ley de transferencia de precios, la cual se define como: “el precio o el monto por el cual una serie de empresas relacionados pactan transar un bien o servicio entre ellas” («Cámara de industria y comercio de Tegucigalpa», 2015). Por lo que se decidió monitorear cualquier transacción entre diversas partes con fines tributarios.

Una de las características de dicha regulación es la vinculación que se pretende entre los precios acordados en relación a comprador-vendedor. “La tendencia en las fiscalizaciones es retar los precios pactados entre partes relacionadas, demostrar que son distintos a los de mercado, y realizar traslados de cargo por el diferencial determinado” («Cámara de industria y comercio de Tegucigalpa», 2015). De acuerdo a la competitividad de las partes se realiza un ajuste de manera comercial y financiera para todas aquellas empresas que se norman por régimen fiscales.

De uno u otra manera este tipo de regulaciones crea un ambiente complicado en cualquier entidad comercial, ya que la regulación ha sido creada con el propósito de que se lleve a cabo conforme al decreto No. 232-2011, por lo tanto todo aquel que no cumpla a cabalidad los requisitos se someterá a una penalización.

La determinación de sus ingresos, lo relacionado con los costos según el régimen fiscal, debe ser declarada para las operaciones de las empresas que conlleven a la observación de los márgenes de utilidad, valores operativos, precios establecidos a nivel financiero y de mercado. Por otro lado las empresas deberán declarar tal información para corresponder a un análisis que sustente cada operación de las partes relacionadas.

A continuación un esquema que refleja las partes relacionadas a esta regulación lo cual se define de la siguiente manera:



#### **Figura 4. Normativa y ámbito de la aplicación**

Fuente: («Cámara de industria y comercio de Tegucigalpa», 2015)

La aplicación de la regulación según imagen antes descrita lleva una serie de partes involucradas a la ley de transferencia de precios, desde empresas que tengan relación con proveedores del extranjero, empresas cuyas operaciones son permanentes y aquellas que tengan algún tipo de relación con países denominados paraísos fiscales que por algún tipo legal se les designa un régimen tributario que favorece a los ciudadanos y empresas que no residen dentro del mismo pero abarca cualquier condición favorable establecida según el régimen tributarios.

Según el artículo 18 y 19 las infracciones o sanciones se describen con una cantidad alrededor de \$ 5,000 hasta la cantidad de \$ 20,000 dependiendo de la falta grave que se haya cometido o simplemente por la no implementación.

La ley de transferencia de precios regula el monopolio que muchas de las multinacionales tienen en Honduras, se trata de aumentar la competitividad de otras empresas dejando a un lado el dominio de las multinacionales.

Actualmente en el mes de noviembre se publicó la ley para combatir la especulación y acaparamiento de productos de la canasta básica, lo cual desencadena el congelamiento de precios a los productos de la canasta básica, se consideran al menos el precio de 33 productos.

El control del valor de los productos de la canasta básica, el congelamiento ha provocado una especulación en el mercado y sin limitar los movimientos de precios que ha realizado la gran empresa. Por ejemplo, el galón de aceite de 42 libras la empresa lo vendía a 480 lempiras (US\$24,9) en noviembre, lo que significaba que el valor de la libra de aceite no superaba los 12 lempiras (US\$0,6). («American economía», 2015)

Los supermercados tendrán un cambio que debe implementarse de manera rápida, se reducen los precios con el fin que ser igualitarios con todos los productores o distribuidores, este tipo de reglamentos deberían ser controlados, muchos de los precios bajaron su precio y este debe estar igualados.

Los precios que se registran en el mercado reflejan las palabras del director ejecutivo del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (Cohep), Armando Urtecho, quien aseguró que de nada sirve la puesta en marcha de un decreto de congelamiento («American economía», 2015). Los precios siempre se adecuan con respecto al índice de precios y estado de resultados.

- Factor social

El contexto actual de Honduras se presenta una serie de problemas sociales entre los que podemos señalar alta tasa de desempleo, inseguridad, graves problemas en educación, vivienda, salud y acceso a los servicios básicos de la mayoría de la población. Según el (FOSDEH 2014), en un estudio realizado el 2014, la pobreza afecta a más del 65 % de los 8,5 millones de hondureños, que además sufren los efectos de otros problemas graves como la violencia, que a diario deja un promedio de quince muertos, según la Secretaría de Seguridad. El desempleo afecta a unos dos millones de hondureños, mientras que los pobres suman unos cinco millones, según fuentes públicas y privadas.

- Factor tecnológico

Actualmente las empresas de supermercados buscan la mejora continua y es por eso que buscan facilitar de tal forma los procesos de forma que se consideren fáciles para el cliente. En Honduras la inversión en tecnología es poca y en comparación a los demás países de la región centroamericana. En las empresas de supermercados la tecnología que usan actualmente no está desarrollada en comparación a supermercados en países como Japón y Chile.

Recientemente se ha dado la apertura de varias tiendas de supermercado a nivel nacional en Honduras, una de los supermercados que ha implementado estrategias de mercado e impulsando la comercialización ha sido “La antorcha” quien ha creado una nueva modalidad del uso de la tecnología en telefonía, el cual consiste en una aplicación móvil que permite informar sobre las más recientes promociones y ofertas de productos directamente a sus teléfonos móviles («La prensa», 2015).

En Japón hay nuevas implementaciones de tecnología en las modalidades de compra, ya se está implementando los supermercados virtuales, los cuales muestran en una pantalla los productos que hay en existencia utilizando el siguiente método: “se deberá escanear el código QR de la imagen digital del producto elegido. Si este producto es comprado antes de las 13 horas el supermercado se compromete a realizar la entrega el mismo día” («Japonpop», 2015).

En Chile se lanzaron las primeras refrigeradoras inteligentes en el año 2013 las cuales realizan las compras de los productos del supermercado en línea, a través del food manager la refrigeradora realiza una especie de evaluación de inventario de comida, cuando hay faltantes de productos estas se ordenan automáticamente a través del uso de internet, de esta manera las acciones de compra se vuelven más interesantes y simplificada; por lo que las empresas de retail deben adecuarse a cualquier modalidad de compra a través de las alianzas estratégicas («igblog», 2013).

### 2.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

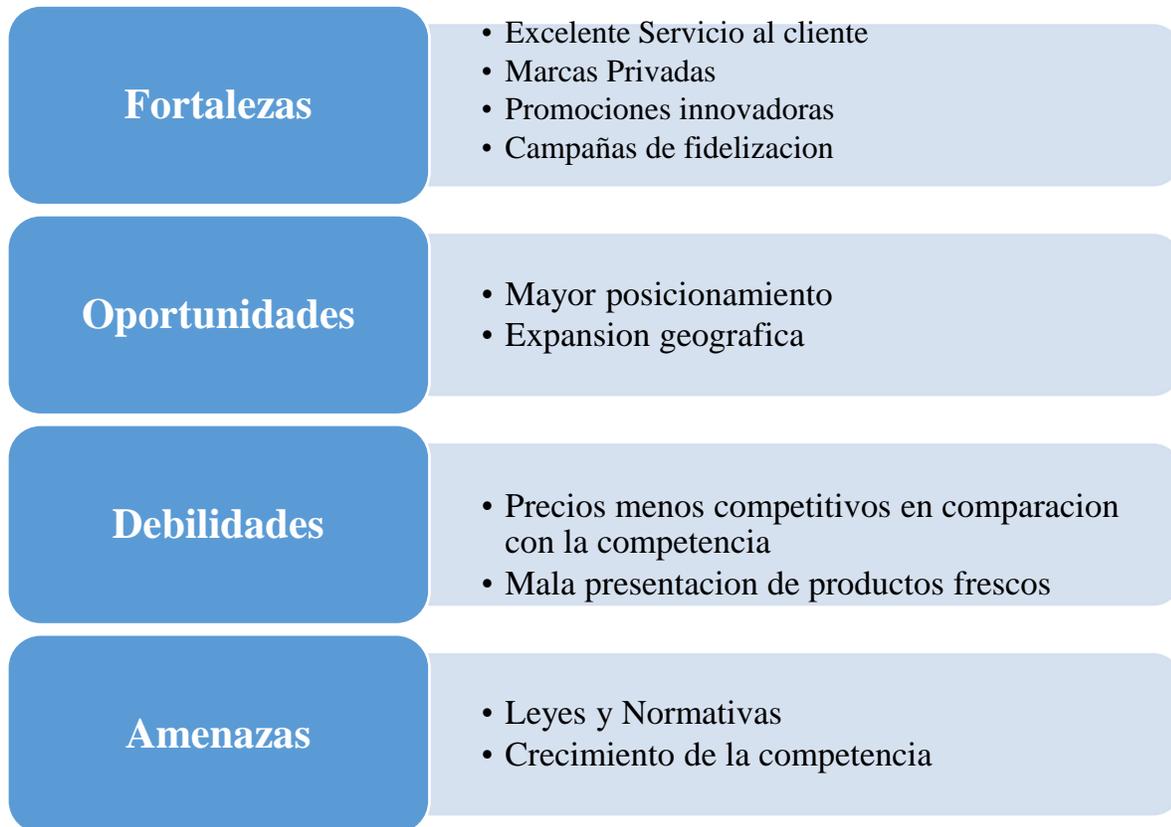
La falta de estabilidad en el entorno de Honduras hace que con dificultad haya un crecimiento económico en las empresas, la falta de oportunidades y de inversión son suficientes para que un país vaya en decadencia. Honduras es uno de los países con menos estabilidad económica y que en los últimos años ha enfrentado con un alto índice de criminalidad, mortalidad, desempleo y falta de inversión según el banco mundial. Sin embargo existen modelos de negocios en Honduras los cuales logran crear fuentes de empleo, uso de nuevas estrategias de mercado, creación de nuevas marcas y uno de ellos es el retail.

Las cadenas de supermercados en Honduras cada vez van cambiando debido al alto consumo que las personas realizan, han hecho diversidad de alianzas comerciales dentro de una misma cadena

de supermercados, es común encontrar tiendas de conveniencia, farmacias y una alta gama de productos que ofrecen al mercado para atracción y oportunidades de ventas.

Existen diferentes formas de analizar y dar solución al problema planteado ya que “Los mercados cambian constantemente; no son estáticos, sino que evolucionan, se expanden y contraen en respuesta a las fuerzas de mercado, a las condiciones económicas y a otras influencias culturales”(cateora, 2009). Es imposible llegar a obtener ventajas competitivas sobre la competencia si en primer lugar el rubro de la empresa no se adecua al mercado y no se trabaja constantemente en ofrecer el mejor servicio, calidad, precios, productos etc. Es por eso que en la actualidad se vive una época en la cual las empresas están en la obligación de innovar y presentar las mejores opciones a sus clientes y posibles clientes.

El análisis interno que se recapitulo en base a SLC se encuentra descritos los siguientes aspectos que denotan características de la situación actual:



**Figura 5. Análisis Foda de Supermercados La Colonia**

Fuente Dicter & Neira, 2015

### **Fortalezas**

- **Excelente Servicio al Cliente:** SLC se ha destacado por brindar una excelente atención a sus clientes, lo cual ha sido una ventaja competitiva para la empresa.

El ambiente desde que se entra al supermercado es acogedor, donde los colaboradores dan la bienvenida a los clientes y ofrecen un servicio personalizado. La experiencia de compras tiende a ser personalizada, ya que se cuenta con edecanes que atienden a los clientes y ofrecen ayudarles en sus compras. Existen comodidades para los clientes con necesidades especiales y de tercera edad, ellos pueden realizar sus compras cómodamente desde los carritos eléctricos del supermercado. El servicio al cliente de SLC se caracteriza por ser superior al de sus competidores.

- **Marcas Privadas:** el supermercado posee marcas exclusivas las cuales únicamente se venden dentro del mismo como ser Premier Value, Sea dreams, Hy top y ron abuelo, estas marcas son importadas y no se encuentran en ningún otro supermercado. Su calidad y precios las vuelve muy competitivas y brindan excelente calidad a sus clientes.
- **Promociones Innovadoras:** todas las semanas se publican en los periódicos ofertas especiales de productos en las categorías de productos más importantes, Carnes, refrigerados, frutas, verduras, cuidado personal, cuidado del hogar, desayuno, abarrotes y licores. Así mismo cada semana existen ofertas internas las cuales son aplicadas en diversos productos, los cuales varían cada semana para rotar en cuanto a diversidad de productos que se encuentran ofertados. Así mismo dependiendo de la temporada existen diversas promociones y packs que se crean de diversos productos complementarios relacionados con la temporada ya sea de verano, navideña, entre otras. Se realizan eventos todas las semanas como ser activaciones en los puntos de ventas, ferias y degustaciones de productos para promocionar las principales ofertas que se crean en los puntos de ventas. Existe una campaña que se conoce como supplier week donde cada semana se ofrece un producto estrella, el cual es impulsado en las cajas y es el producto que ofrece el mejor precio.
- **Campañas de Fidelización:** la colonia se ha destacado principalmente por las campañas de fidelización de clientes, donde a través de cada compra se acumulan puntos, los cuales pueden ser canjeados por productos, más un valor adicional en lempiras.  
Estas campañas han tenido mucho éxito ya que logran el objetivo principal de fidelizar a sus clientes, los cuales repiten la experiencia de compra, para poder canjear sus puntos por electrodomésticos, vajillas, vasos, ollas entre otros productos (Dicter & Neira, 2015).

### Oportunidades

- **Mayor posicionamiento:** el supermercado está buscando posicionarse no solamente en el nicho que ha tenido mayor competitividad como es su enfoque a la clase media alta, sino que actualmente está buscando explorar otros nichos de mercado que no se encontraban bien desarrollados. Actualmente se acaba de inaugurar un supermercado top, el cual estará enfocado hacia la clase alta con productos principalmente importados y gourmet. Se está buscando explorar este nicho de mercado enfocado a la clase alta y así mismo se está buscando crear un nuevo formato de supermercados enfocado para la clase baja.

- **Expansión geográfica:** SLC tiene la oportunidad de expandir sus operaciones a nivel nacional, en zonas donde todavía no se encuentra posicionada como ser la zona occidente y la zona oriente de Honduras. El principal enfoque del supermercado ha sido la zona centro sur, seguido de la zona norte, únicamente 5 supermercados se encuentran en zonas foráneas las cuales son consideradas zonas estratégicas en cuanto a su población. SLC posee como una oportunidad clave expandir sus operaciones a otras zonas del país para buscar el crecimiento económico de la misma (Dicter & Neira, 2015).

### **Debilidades**

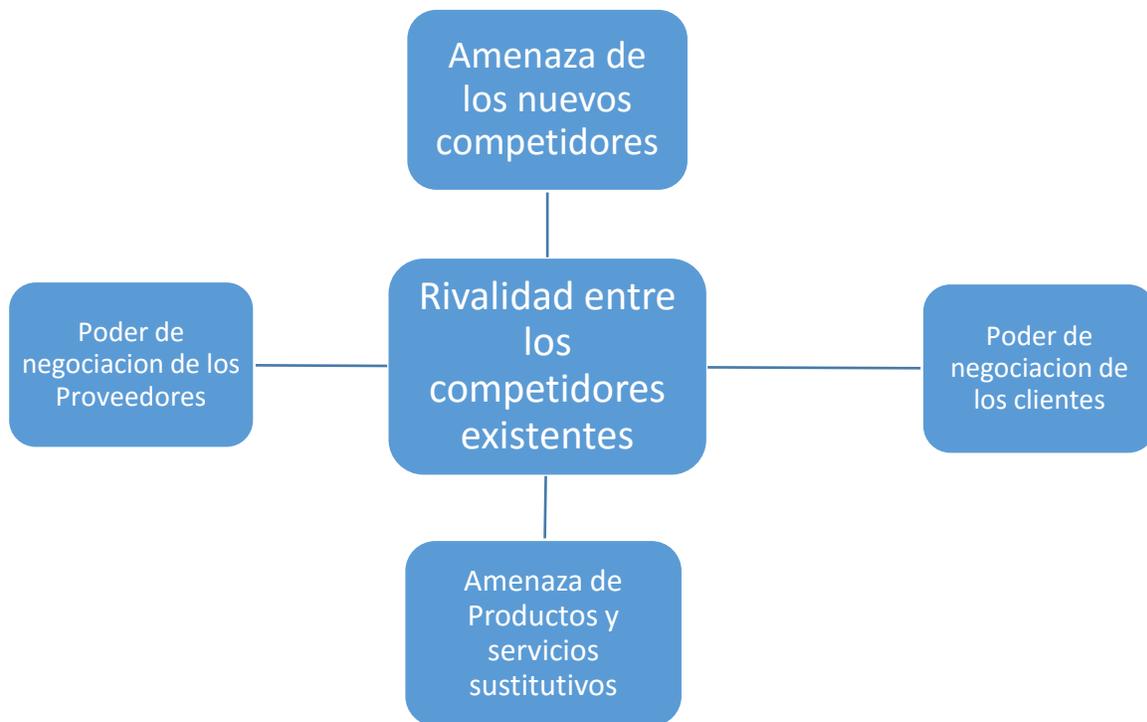
- **Mala presentación de productos frescos:** una de las principales debilidades que ha tenido el supermercado ha sido la presentación de sus productos frescos, dentro de los cuales se incluyen las carnes, mariscos y frutas y verduras. Se han tenido muchas quejas por parte de los clientes, considerándose estos productos como de baja calidad y de mala presentación en comparación con las de sus competidores. Para poder resolver este problema SLC ha invertido en una investigación de mercados realizando grupos focales para encontrar los factores clave del éxito de la presentación de estos productos, para poder obtener pautas de que buscan sus clientes. Así mismo se ha realizado una inversión con respecto a una planta procesadora para que el supermercado maneje directamente sus carnes y mariscos sin tener que depender de proveedores los cuales no cumplen los estándares de calidad buscados por el mercado.
- **Precios menos competitivos en comparación con la competencia:** el manejo de precios que posee la colonia no es muy competitivo y sus estrategias han sido mayoritariamente reactivas, teniéndose que acoplar a los precios de los competidores sin tener mucho margen de manejo de los mismos. Debido a que Walmart al ser una transnacional realiza negociaciones a nivel regional, consiguiendo de esta forma mejores costos y pudiendo posicionarse con los productos más bajos sin necesidad de ofertarlos. Los precios de la colonia en cuanto a los productos nacionales son difíciles de manejar ya que el poder de negociación con los proveedores es mucho más bajo, debiendo contrarrestar con negociaciones directas hacia los proveedores, las cuales son conocidas como cobros de ofertas. Es decir que cada vez que un producto se pone en oferta el costo para compensar el costo bajo de este es pagado por los proveedores para compensar el margen más bajo

que se obtiene al ofertar estos productos. Se negocian pagos ya sean al crédito o al contado, tomando en cuenta el valor total de las compras y el porcentaje de descuento que se brinda, otra forma de negociación son las ventas scanner que se realizan de cada producto en el periodo de oferta y se cobra el total de unidades vendidas por el costo y el porcentaje de descuento brindado (Dicter & Neira, 2015).

### **Amenazas**

- **Leyes y normativas:** entre las principales amenazas que afectan al supermercado se encuentran las regulaciones hacia los productos, ya que esto impacta directamente con los márgenes que se manejan, ocasionando incluso pérdidas monetarias en muchas ocasiones ya que estos deben venderse por abajo del costo. Existen regulaciones que controlan los productos de la canasta básica, colando un techo del precio de los mismos brindando un mínimo y un máximo al cual deben adaptarse estos productos. Actualmente en temporada navideña se creó una normativa que congela los productos que pertenecen a la temporada navideña, estableciendo un precio fijo al cual deben venderse estos productos en todos los supermercados, centros de conveniencia, pulperías, mercados, entre otros. Cualquier ley que regule los precios de los productos afecta directamente a SLC en cuanto a sus márgenes y el impacto es muy alto ocasionando pérdidas monetarias, las cuales son difíciles de mitigar debido al poco poder de negociación del supermercado.
- **Crecimiento de la competencia:** debido a que Walmart posee un gran capital económico y alto poder de negociación, le resulta mucho más fácil crear estrategias de expansión, para explorar diferentes nichos de mercado que le aumente su volumen de ventas, así como una gran capacidad para reaccionar y afrontar a sus competidores.

La capacidad de reaccionar y de afrontarse a los cambios de mercado es más baja para SLC, debido a que no cuentan con un capital financiero y accionista tan grande como el que posee Walmart. Cualquier cambio agresivo por parte de Walmart viene a afectar directamente a SLC en cuanto a su expansión y crecimiento en el mercado (Dicter & Neira, 2015).



1. **Poder de negociación de los clientes:** el poder de negociación de los clientes es bajo ya que estos deben acoplarse a los precios establecidos por el supermercado, rara vez se puede negociar u objetar para que se realice alguna modificación en los precios, como se podría hacer en otros sectores como ser las compras en los mercados locales. Algunas veces se ha dado el caso donde algunos clientes comparan mucho los precios entre un supermercado y otro, al encontrar algún cambio significativo en cuanto a los precios estos suelen reclamar y exigir que se haga un ajuste en cuanto a los precios para igualarlos o mejorarlos respecto al competidor. Estos casos son esporádicos pero al darse SLC revisa y confirma que los precios del competidor presenten una variación realmente significativa, y de ser así se ven obligados a hacer el ajuste de precios respectivo.
  
2. **Poder de negociación con los proveedores:** la capacidad de negociar con los proveedores dentro de los supermercados es alta, debido a que existe una gran cantidad de proveedores, siendo en su gran mayoría indiferenciados, pudiendo ser reemplazados fácilmente. Por ende los proveedores principalmente los nacionales, deben adaptarse a las negociaciones y requisitos que poseen los supermercados y adaptarse a ellos, sin mayor capacidad de negociación. Cuando un proveedor es pequeño el poder de negociación es muchísimo más

bajo y simplemente debe cumplir los requisitos para poder ser proveedor del supermercado o sino sencillamente se busca a otro proveedor similar, así mismo las condiciones de pago que se les ofrece a los proveedores vienen siendo entre 30 y 60 días, haciendo el ciclo de recuperación de ingresos largo.

Los proveedores de las empresas multinacionales poseen mucho más poder de negociación y se basan en políticas preestablecidas a nivel regional, al vender productos que son top de las categorías los supermercados se ven obligados a cumplir en su gran mayoría con sus políticas. Con los proveedores multinacionales es una lucha constante de poder, ya que al poseer poder de negociación y buscan mecanismos de negociación que les favorezca principalmente a ellos; sin embargo se han dado casos donde los supermercados han aplicado métodos de presión para forzar a los proveedores a ceder, como ser no comprarles productos por un periodo determinado de tiempo. (Dicter & Neira, 2015)

- 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes:** el rubro de supermercados al ser un negocio grande no es muy fácil la entrada de nuevos competidores, debido principalmente a que las inversiones de capital para poner un supermercado son grandes. La diferenciación para los supermercados se da principalmente en la calidad del servicio, ya que en la mayoría de las categorías de los productos las diferencias son mínimas de diferenciarse (Carolina Ortega, Orlando Cotado, David Roig, Francisco Arteaga, & Celestino Martínez, 2013).

En este rubro de supermercados es más común que ingresen supermercados pequeños y únicos, los cuales únicamente se encuentran localizados en una zona geográfica en específico, buscando suplir las necesidades de esa zona en específico y no buscando expandirse a otros nichos. Es raro que existan cadenas de supermercados que ingresen en cadena, para intentar abarcar el mercado. Anteriormente se contaba prácticamente con un duopolio de supermercados dominado principalmente por Walmart y Supermercados La Colonia; sin embargo hace algunos años en la zona norte se ha ido forjando una nueva cadena de supermercados La Antorcha, la cual ha venido a posicionarse como un fuerte competidor en el mercado.

**4. Amenaza de productos sustitutos:** la mayoría de los compradores en el rubro de los supermercados se basan en compras de conveniencia, donde la mayoría de clientes buscan la comodidad en cuanto a la cercanía de sus hogares para poder realizar este tipo de compras. La mayoría de consumidores deciden realizar sus compras en supermercados grandes ya que se considera que el ahorro monetario es mucho mayor, cuando se compra en grandes cadenas de supermercados (María Dolores de Juan Vigaray, 2005).

Existen consumidores que realizan compras mensuales y por ende compran en grandes cantidades y prefieren comprar en hipermercados como ser pricesmart. Otros consumidores compran en grandes cantidades para poder revender y por ende prefieren comprar en grandes bodegas ubicadas en mercados las cuales les brindan mayor negociación en cuanto a precios. A la vez dependiendo de la zona donde viven existen consumidores que prefieren comprar en supermercados pequeños los cuales les quedan cerca de sus hogares. En algunos casos a medida transcurre la semana existen productos que se acaban y existen compradores que en vez de repetir una compra en un supermercado prefieren comprar los productos que les hace falta en pequeños mercaditos o pulperías debido a la cercanía a sus hogares.

## 2.3. TEORÍAS

Como base de la investigación se tomó en cuenta los principales temas que sustentan el desarrollo del tema desarrollado basada en el benchmarking, características de empresas minoristas y el modelo retail.

### 2.4.1 TEORÍA DEL BENCHMARKING

El benchmarking tuvo sus inicios en el año 1979 cuando la compañía proveedora de fotocopiadoras de tóner y sus accesorios ahora la más grande del mundo decidió hacer comparaciones del producto y calidad desarmando maquinas copiadoras con las de los competidores, se realizó comparaciones de productos seleccionados enfocándose también en las características.

La teoría del benchmarking se aplica para toda empresa, negocio, o a un proceso el cual requiera una forma de calidad en dicho producto, la mejora en el servicio y el aumento en la producción de la empresa y uno de los parámetros con mayor importancia es la satisfacción del cliente (Escobar, 2013).

La teoría del benchmarking se basa como un proceso al cual deberían optar todas las empresas, el problema es que se ha entendido un concepto erróneo sobre la aplicación de esta herramienta dado que quienes han puesto en marcha dicha herramienta piensan que solo es la observación de métodos o procesos de su competencia pero el concepto del benchmarking va más allá, y el objetivo principal es que se encuentren evaluaciones las cuales puedan ser medibles y por medio del análisis sirvan como soporte o indicio de que decisiones tomar tomando como sustento los objetivos de la empresa.

Según Zlatanova, (2007) algunos de las erróneas aplicaciones que se le ha dado al benchmarking en las empresas son los siguientes:

- “no es hacer visitas a otra empresa
- no es hacer espionaje industrial
- no es un proceso de copia o imitación
- no es solo comparar resultados
- no es solo un acto no ético o ilegal”

Una empresa que pondrá en marcha el benchmarking debe tener un objetivo establecido, dicha herramienta es de gran apoyo cuando se pone en marcha tal y como debe ser, los tiempos de implementación del benchmarking deben ser rápidos, cortos y precisos; de otra manera solo será una investigación más en la cual se perdió tiempo, recursos y dinero que no es exactamente la finalidad del benchmarking. La estimación de los recursos que se utilizaran durante la investigación es de suma importancia que se denoten con anticipación ya que así se evitara cualquier imprevista sorpresa durante la investigación, todo dependerá del alcance del proyecto sobre el cual puntualizaremos el intercambio de experiencias.

Esta teoría asegura que en la etapa de la examinación es necesario conocer la posición actual que mantiene la empresa, ya que en ocasiones la percepción del posicionamiento que tienen los gerentes o directores no es algo real, es necesario conocer las fuerzas, capacidades, debilidades,

amenazas con respecto a la competencia (Clow & Baack, 2010).

### 2.3.2 TEORIA DE LA RUEDA

Los cambios comerciales que ocurren en las empresas minoristas se basan en ciclos los cuales determinan el modelo de comercialización a seguir dependiendo de los sectores de cada mercado.

La teoría de la rueda es la más famosa y se desarrolla en tres,

según afirma Maria Dolores de Juan Vigaray, (2005):

Según este modelo, las nuevas formas comerciales se introducen en el sector a través de precios bajos, resultado de unos costes también bajos, mínimos servicios, una oferta limitada y de unos márgenes pequeños (fase de entrada) (...) para luego ascender introduciendo mejoras en la presentación de los productos, en el prestigio de las marcas e incrementando los servicios al cliente (fase de desarrollo) (...) se van haciendo más grandes y conservadoras con una política comercial basada en la calidad y en los servicios más que en los precios (fase de vulnerabilidad) . (p.152)

Cabe mencionar que al inicio de la etapa hay un margen de contribución menor, la estrategia es poder incrementar la penetración en el mercado a través de precios bajos, luego hacer que el mercado esté satisfecho con el producto comercializado y luego poder vender con la idea de que es de suma importancia consumir productos de mejor calidad, tratando de que el precio no sea un factor limitante en los procesos de compra.



**Figura 7. Teoría de la rueda**

Fuente: María Dolores de Juan Vigaray, 2005

### 2.3.3 ORIGEN DE SUPERMERCADOS

El modelo de empresas detallistas comenzó en los años 1990 con un gran impacto en el mercado, ya que se adecuó a la necesidad de una comunidad específica, según Díez de Castro, (2004):

El primer establecimiento en libre servicio fue Piggly Wiggly en Estados Unidos en 1916. Pero según el Food Marketing Institute, el primer supermercado, llamado King Kullen, fue creado por Michael J. Cullen y se inauguró el 4 de agosto en 1930 en Nueva York. (p.398)

La idea de los supermercados es poder comercializar productos en volúmenes grandes de tal forma que los precios sean más bajos, se adecuan a las necesidades de cada segmento de mercado, logran obtener fidelización de clientes y es por ello que desde la época de 1930 hasta 2015 han ido incrementando su participación de mercado y una constante mejora en procesos y comercialización para sus clientes.

En la actualidad los supermercados se han adecuado mucho más a cada sector de una comunidad, ya que su finalidad es ser los centros de conveniencia cercanos al mercado, las condiciones de compra han ido evolucionando a través de las estrategias bancarias, acumulación de puntos, ofertas en productos entre otras. Los proveedores tienen alianzas con los supermercados para poder llevar a cabo promociones, ofertas, disminuciones de precios que se han convertido en un factor atrayente para la población.

Existen diferentes tipos de supermercados, pequeños y grandes, los cuales se diferencian por el tipo de surtido y las cantidades de productos. A continuación una diferencia entre supermercados e hipermercados:

### 2.3.4. MODELO DEL RETAIL

Es un modelo que se utiliza para la venta al detalle a un sector de la población que engloba la comercialización de productos masivos. Según Mahe, (2015) se encuentran siete partes fundamentales en el retail compuestas de esta manera: “personas, productos, precio, promoción, problema y pixel”.

El ejemplo más común de implementación del retail es en los supermercados, librerías, farmacias, tiendas por departamento la cual es implementada con el fin de satisfacer las necesidades de un mercado específico. La tendencia en el retail en cuanto a los consumidores se

basa en la satisfacción y abastecimiento, si una persona visita una tienda minorista y no encuentra el producto simplemente abandona el establecimiento. Este fenómeno es interesante que se evalúe ya que se debe conocer la necesidad del cliente e ir un paso adelante.

Este rubro es muy dado a instalar notoriamente las practicas que realiza la competencia, con mucha facilidad los supermercados se igualan las estrategias, productos y en ocasiones hasta la manera de entrenar al personal. Según Maria Dolores de Juan Vigaray, (2005) se afirma que: “los minoristas pueden lograr el éxito si ofrecen a sus clientes algo mejor, diferente o adicional, que sus competidores” (p.144).

## 2.4 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS

En mercados eficientes los ajustes de precios se van realizando conforme al impacto que se obtenga en el lanzamiento de los productos. En un supermercado los precios se adecuan constantemente dependiendo el comportamiento de la competencia; es importante analizar el precio de los productos ofrecidos por los competidores dependientes de la zona geográfica o segmento al cual está dirigido el supermercado.

Se encuentran diferentes tipos de reacciones relacionadas a los precios, según Ross, Westerfield, & Jordan, (2001): “ La reacción del mercado eficiente: el precio se ajustara al instante y refleja por completo la nueva información; no hay una tendencia a producir incrementos o decrementos subsiguientes” (p.390). Es decir que la información que se recolecte en base al comportamiento del competidor, ofertas, promociones, tipos de producto y temporadas las empresas analizan los datos e inmediatamente se hacen los cambios respectivos a los precios por un tiempo determinado. Si es un producto nuevo al mercado el cual se trabajó para el lanzamiento a través de publicidad es necesario subir el precio para compensar los esfuerzos realizados y no perder utilidades; lo contrario cuando es un producto que el mercado desconoce disminuye el precio para promover las ventas.

Se requiere que la información recolectada sea correcta y precisa, a través de “la observación informal, sobre todo en los últimos años, indica que sí hay información privilegiada y que es valioso poseerla” (Ross et al., 2001, p.393). Esto significa que a través de la información podemos recolectar información muy valiosa, por ejemplo en los supermercados la estrategia

para ajustar precios o medir fidelización de clientes se emplea la observación informal desde la atención al cliente hasta obtener cuantas personas se encuentran por pasillo.

Por otra parte identificamos otro factor importante que los supermercados toman en cuenta en tema de precios y es la tasa de descuento. Los ajustes que se realizan es en base al costo promedio ponderado del capital y se dividen en cuatro categorías según Ross et al., (2001):

CATEGORIA	EJEMPLOS	FACTOR DE AJUSTE	TASA DE DESCUENTO
<b>Riesgo alto</b>	Productos nuevos	+6%	20%
<b>Riesgo moderado</b>	Ahorros de costos, expansión de líneas actuales	+0	14
<b>Riesgo bajo</b>	Reemplazo de equipo existente	-4	10
<b>Obligatorio</b>	Equipo de contaminantes	No aplica	No aplica

**Tabla 2. Tasa de descuento en proyectos individuales**

Fuente: (Ross et al., 2001, p.251)

La tasa de descuento se verá afectada de acuerdo las condiciones económicas, si la empresa considera tomar un riesgo alto en el caso que sean productos nuevos y ofrezcan una tasa de descuento del 20% se verá reflejado en la rentabilidad solo de la categoría “producto nuevo”. Las empresas analizan a profundidad las acciones a tomar ya que una mala decisión puede impactar de gran manera las categorías en las que está dividida la empresa.

“El costo promedio ponderado de capital (CPPC) de una empresa refleja el riesgo y la estructura del capital meta de los activos totales de la empresa. Como resultado, en términos estrictos el CPPC de la empresa es la tasa de descuento apropiada solo si la inversión propuesta es una réplica de las actividades actuales de la empresa” (Ross et al., 2001,p.450). Se debe considerar que el proyecto a lanzar o la categoría de productos que se está analizando contengan una ganancia significativa en la empresa ya que dependiendo de la tasa de descuento y el ajuste que

se realice así será el riesgo, los proyectos nos pueden brindar un ahorro en costos cuando nos enfocamos en que el modelo de compra sea rápido y preciso mientras que hay proyectos que sirven el producto en su forma más llamativa y a la vez comfortable para el consumidor.

Los valores agregados que puedan venir a la organización como una buena toma de decisiones tomando en cuenta el nivel de riesgo se dice que:

El rendimiento de cualquier acción negociada en un mercado financiero se compone de dos partes. En primer lugar el rendimiento normal, o esperado, de la acción es parte del rendimiento que esperan o pronostican los accionistas del mercado. Este rendimiento depende de la información que tengan los accionistas sobre la acción, y se basa en el conocimiento actual del mercado en relación con los factores importantes que influirán en la acción del año entrante. La segunda parte del rendimiento de la acción es incierta o riesgosa (...) (Ross et al., 2001, p.409).

El benchmarking es de gran importancia en el tema del rendimiento en la empresa, ya que su objetivo es meramente el poder anteponerse a los cambios del mercado, a las acciones de la competencia y el tener un panorama para el futuro. De esta manera podremos identificar un rendimiento esperado que es el que se pronostica de acuerdo a varios patrones que se ha ido desarrollando a lo largo de una determinada etapa; en cambio el rendimiento que se basa en algo incierto, se basa en los datos que no se pronosticaron y hace que la empresa no tenga armas para poder defenderse y hacer frente a las diferentes situaciones.

La evaluación del desempeño en la empresa requiere un análisis financiero el cual puede brindarnos cantidad de herramientas sobre la condición de la organización, las cuales deben ser utilizadas para la toma de decisiones inmediatas.

La información brindada por el análisis financiero ayudara a evaluar externamente la organización de tal forma que podremos saber cuál es la situación actual de la empresa externamente. Según Ross et al., (2001): “también se utilizaría esta información para evaluar los proveedores, y estos utilizarían los estados financieros de una empresa antes de decidir si le van a otorgar crédito” (p.69). De esta manera las empresas evalúan sus proveedores lo cual consiste en evaluar la continuidad de negocios comerciales.

A la vez evalúan la competencia con el fin de realizar estrategias de manera que el rendimiento financiero y de mercado en la organización no se desestabilice a raíz de falta de información de la competencia.

## 2.5. CONCEPTUALIZACIÓN

Para poder profundizar en la investigación es necesario definir los conceptos y términos importantes, que intervienen en la misma aclarando todos los términos técnicos sobre una investigación financiera y de mercado.

Palabras Claves: Retail, Cluster, Foráneas, Benchmarking, Productos de gran consumo, Productos frescos, Margen Front, Margen Back, Margen teórico.

Cabe mencionar que el estudio se basa en el sector de supermercados los cuales pertenecen al sector de empresas de Retail o venta al detalle el cual es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final (Carolina Ortega, Orlando Cotado, David Roig, Francisco Arteaga, & Celestino Martínez, 2013).

En el estudio se hace referencia sobre los clusters a los que se enfoca cada una de las tiendas de Supermercados La Colonia es decir los nichos de mercado a los que enfocan dependiendo la clase socioeconómica.

Porter define «clúster» como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como la automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, transporte, productos manufactureros y logística, entre otros (Porter, 2009).

Así mismo SLC se encuentra posicionada en diferentes zonas geográficas teniendo mayor posicionamiento en la zona centro con 19 tiendas, seguido de la zona norte con 9 tiendas y con 5 tiendas en las zonas foráneas. Las zonas foráneas son aquellas zonas que se encuentran fuera de

la zona centro y la zona norte, es decir aquellas tiendas que se encuentran localizadas en otras ciudades del país como ser Juticalpa, Danli, Comayagua, Siguatepeque y Choluteca.

Un aspecto clave de la investigación es el uso del benchmarking ya que el estudio se centra principalmente en la investigación de la competencia para saber cómo se desempeñan y buscar mejorar los procesos y mejorar la competitividad.

Spendolini define el benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Las empresas a la hora de hacer uso del benchmarking es para poder incrementar su productividad, según José Prat Canet, (2004):

El Benchmarking es una herramienta de productividad. Se trata de un método sistemático y continuo que permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las otras empresas o dependencias similares que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el fin de obtener progresos dentro de nuestra universidad o dependencia. (p.59)

En SLC existen 2 categorías de productos las cuales son las más importantes y son clave en cuanto al enfoque en el surtido, la principal son productos de gran consumo los cuales son productos que se consumen de forma masiva y forman parte básica de las compras de los consumidores de los supermercados. La segunda categoría importante de productos son los productos frescos los cuales son todos aquellos que necesitan ser conservados en fresco para poder consumirse como ser las carnes, lácteos, frutas, verduras y cualquier otro producto refrigerado.

Existe otra categoría de productos en la cual se hace menos énfasis estratégico pero también forma una parte importante de los supermercados, esta es la de mercancía general la cual incluye todos aquellos productos que son utilizados como complementos para los productos alimenticios.

En la investigación se hace un análisis de los márgenes de SLC, aquí se toman en cuenta dos tipos de márgenes, el margen front que es el margen que resulta directo de la diferencia entre el precio de venta y el costo de los productos, y el margen back que es uno negociado para compensar cualquier pérdida que pueda existir con el margen front. Así mismo se habla de un

margen teórico el cual es lo que debe tener en cuanto a margen cada categoría de acuerdo a lo establecido por la dirección comercial.

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo describe el modelo utilizado durante la investigación así como las técnicas empleadas y la definición de las variables conceptuales, la técnica de muestreo y la descripción de los diferentes instrumentos que fueron utilizados en el estudio financiero y de mercado realizado en la investigación.

#### **3.1. CONGRUENCIA METODOLOGÍA**

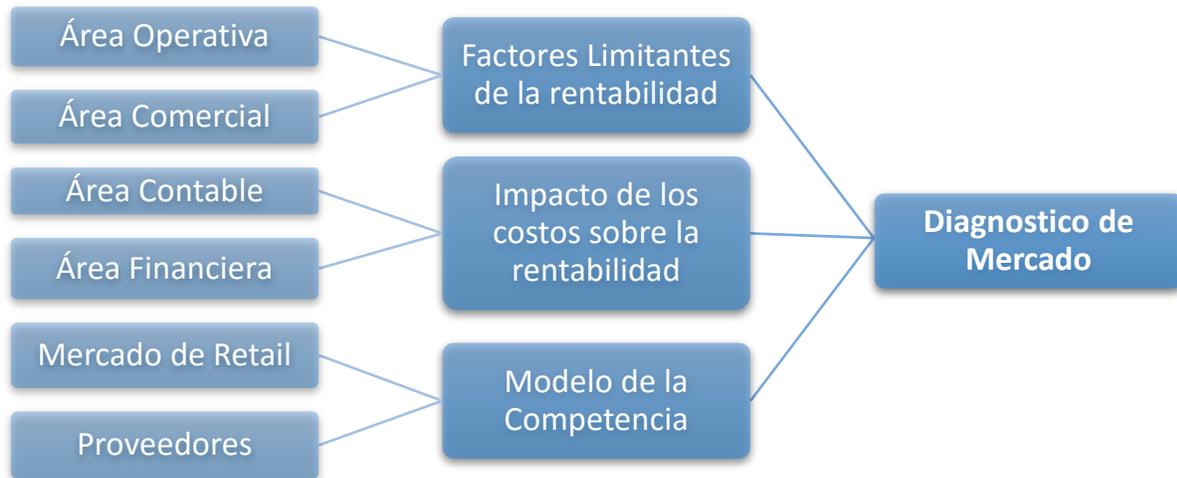
Es importante resaltar que después de explicar los fundamentos teóricos de esta investigación, es de vital importancia establecer la metodología de la investigación a utilizar para el presente estudio. El estudio se basa en el análisis de varios factores e indicadores las cuales son las principales variables de investigación. A continuación se presenta una tabla donde se muestra la congruencia metodológica del problema, para demostrar de forma gráfica el planteamiento del mismo.

### 3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 3. Congruencia Metodológica**

CONGRUENCIA DEL PLANTAMIENTO			
PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<p><b>Limitada rentabilidad en comparación con su principal competidor, lo cual no le permite posicionarse más competitivamente en el mercado</b></p>	1. ¿Cuál será la estrategia de mercado más viable que contribuya a optimizar el margen de utilidad bruta de SLC en Tegucigalpa?	<p>Contribuir a la rentabilidad de SLC mediante un diagnóstico de mercado y su mezcla de categoría de productos, orientado a optimizar su margen de Utilidad bruta que le permita mejorar su posición competitiva en el mercado de retail en Tegucigalpa</p>	1. Identificar qué factores están causando las limitaciones en cuanto a rentabilidad, analizando el impacto que tienen los costos y precios de ventas
	2. ¿Cuáles son los factores que están causando las limitaciones en cuanto a rentabilidad en SLC?		2. Analizar el control de competidores que utiliza SLC que permita establecer una guía metodológica adecuada que brinde información oportuna para la toma de decisiones
	3. ¿Qué herramientas utiliza SLC para su control de competidores?		3. Elaborar una propuesta de comercialización de las categorías de productos más demandados por los consumidores que busque optimizar las ganancias de SLC.
	4. ¿Cuáles son las posibles alternativas de comercialización que contribuyan a optimizar las ganancias de SLC?		

### 3.1.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL



**Figura 8. Definición Operacional de las Variables**

### 3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 4. Operacionalización de las Variables**

Variable	Definición		Dimensión	Indicador
<b>Factores Limitantes del área financiera</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Operacional</b>	-Área Operativa	-Percepción de Precios por parte del consumidor -Percepción de costos por parte del área comercial
	Restricciones en el área financiera sobre la limitada capacidad de análisis sobre rentabilidad, productividad y en general sobre la determinación del éxito o fracaso financiero	Permite profundizar aspectos concretos para la toma de decisiones gerenciales buscando el mayor rendimiento financiero de la empresa	-Área Comercial	-Estrategias Financieras

<b>Impacto de los costos sobre la rentabilidad</b>	Análisis de los esfuerzos económicos y su aporte para lograr objetivos operativos y de rentabilidad	El análisis de los costos financieros permite conocer a profundidad los aspectos que impactan directamente en la rentabilidad de la empresa, para buscar una mejor administración de costos.	-Área Contable	-Costos -Precios
			-Área Financiera	- Utilidades -Márgenes de utilidad bruta
<b>Modelo Financiero de la Competencia</b>	Proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, de hechos históricos y actuales de una empresa	Existen numerosas metodologías a seguir para hacer un análisis financiero las principales son: el análisis vertical y el horizontal, acompañados por indicadores financieros de manera integrada para mostrar el estado de la empresa	-Mercado de Retail	-Precios -Promociones
			Proveedores	-Negociaciones comerciales

### 3.2 ENFOQUE Y METODOS

En respuesta al planteamiento del problema el enfoque que más se adecua a la investigación fue el enfoque mixto, debido a que se realiza el uso de ambos enfoques tanto cualitativos como cuantitativos. Se realiza un análisis cualitativo para medir factores de investigación de mercado, así como se realiza un análisis cuantitativo el cual mide los factores financieros y de costos de la empresa.

Debido a que la investigación se enfoca en un problema nuevo de investigación de mercados por lo cual la investigación cualitativa debe estar precedida por la investigación cuantitativa adecuada. La investigación cualitativa busca proporcionar conocimientos y comprensión del entorno del problema, así como un entendimiento de las razones y motivaciones subyacentes.

En el análisis cualitativo se busca medir las percepciones de los clientes de SLC con respecto a las variables de Calidad-Precio respecto a sus productos y analizar que variables hacen que los

consumidores prefieran comprar en el supermercado. Así mismo en el aspecto cualitativo se hará el uso del modelo de cliente oculto al competidor principal, para poder medir factores en cuanto al servicio que brindan a sus clientes. Se entrevistarán a los gerentes financieros y de precios para obtener una mayor percepción sobre los limitantes financieros que posee la empresa en los aspectos financieros.

### 3.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental con un enfoque transversal. La investigación no experimental es conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos.

De acuerdo con Kerlinger, F. (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269).

En la investigación se limitó a observar los hechos y sus efectos, estudiando situaciones ya existentes ya que no se puede influir en las variables de estudio. Se considera que en este tipo de investigación se deben seleccionar las unidades de análisis en las que las variables estudiadas tengan presencia ya que no se puede influenciar en las mismas (Kerlinger, F. 1983, p.270).

Así mismo se utilizó un diseño transversal el cual se define como un análisis observacional y descriptivo el cual mide la prevalencia del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal, permitiendo de esta manera hacer un estimado de la magnitud de un problema de investigación. (Héctor Luis Ávila Baray, 2005, p. 125). Este diseño está enfocado en analizar el nivel de las variables en un momento específico examinando una muestra en un momento determinado de tiempo, lo que permite extraer conclusiones acerca de la situación y teniendo un panorama más amplio.

Debido al alcance del tema se realizó una investigación exploratoria y descriptiva, la cual tiene como principal objetivo la descripción de la situación actual de SLC y Walmart en la ciudad de

Tegucigalpa. Primero se realizó una investigación exploratoria mediante entrevistas a los gerentes financieros y los gerentes de precios. Se realizó un estudio preliminar de carácter cualitativo el cual permitió familiarizarse con el problema en estudio. Al tener un panorama más claro al entrevistar a los gerentes esto fue de gran utilidad para la redacción del instrumento de investigación dirigido a analizar los costos y los precios de SLC, utilizándolos para hacer proyecciones financieras sobre su competidor Walmart.

Así mismo se realizó una investigación descriptiva mediante la aplicación de diversos instrumentos como ser encuestas realizadas a una muestra representativas de consumidores de supermercados en general y a una muestra representativa de clientes de SLC. Esto Permite cuantificar comportamientos y obtener la opinión de los consumidores en relación a las percepciones y expectativas sobre la calidad de servicio de SLC.



**Figura 9. Esquema del Diseño de Investigación**

Fuente: Kinnear T.C. & Taylor, 1991

### 3.3 POBLACIÓN

Para dicha investigación se tomó como referencia la zona geográfica de Tegucigalpa, ya que los supermercados a ser analizados se encuentran en esta ciudad.

“Población se define como la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados ”(Malhotra, Ortiz Salinas, & Benassini, 2008, p.335).

Para la investigación base únicamente la Población del distrito central la cual es de 1, 190,230, así mismo la encuesta fue aplicada únicamente a usuarios de Facebook los cuales para el año 2015 se estiman que son de 1, 200,040.

**Tabla 5. Estimación de Población Año 2015**

<b>Población</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Población Distrito Central</b>	1,190,230
<b>Usuarios de Facebook en Honduras</b>	1,200,040

Fuente INE 2015

Los parámetros de la población para esta investigación será el grupo de los consumidores de los principales supermercados de Tegucigalpa, de la clase socio-económica media-alta, aquí se incluyen todos los formatos de Walmart, La Antorcha, SLC y otros supermercados pequeños, haciendo un total de 45 supermercados ubicados en Tegucigalpa. En el anexo 1 se adjunta el listado específico de los principales Supermercados que se encuentran ubicados en Tegucigalpa.

**Tabla 6. Supermercados Localizados en el Distrito Central**

<b>Supermercados en Tegucigalpa</b>	
<b>Supermercado</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Supermercados La Colonia</b>	18
<b>Walmart(Todos los formatos)</b>	21
<b>La Antorcha</b>	2
<b>Otros Supermercados</b>	6

Fuente: Dicter & Neira, 2015

### 3.3.1 MUESTRA

Se define como muestra a un subgrupo de la población seleccionado para participar en el estudio, tomando en cuenta características para hacer inferencia en los parámetros de la población. (Malhotra et al., 2008, p.335) Se busca que la muestra de estudio represente al máximo las características de la población. Es clave definir la población meta ya que esto implica traducir la definición del problema en un enunciado preciso de quien debe incluirse y quien no para ser analizado.

La elección del tipo de muestra se basó principalmente en la naturaleza de la investigación en este caso se realizó una investigación exploratoria y descriptiva, otro aspecto que se tomó en cuenta fue el hecho de que la variabilidad de la población es homogénea y para efectos operacionales del estudio beneficiaba más el uso de una técnica de muestreo aleatorio simple.

Es importante aclarar que se realizaron dos tipos de investigación para las cuales, una fue la de análisis de benchmarking el cual fue realizado por los investigadores en los supermercados de la competencia, y a la vez se realizó una encuesta de percepción a los consumidores en general para medir la percepción que se posee sobre los supermercados en Tegucigalpa.

Para la investigación de benchmarking se realizó el análisis en los supermercados de la competencia, donde los investigadores hicieron el uso de una guía de cliente oculto para medir los factores clave para medir el desempeño financiero de las mismas.

Para poder definir en qué supermercados específicos se llevaría a cabo el análisis de benchmarking se tomó en cuenta la localización y segmento de mercado de los competidores directos de las dos tiendas más importantes de SLC, La Tienda 01-Hospital Escuela y La Tienda 02- Las Torres. Para la investigación se tomó en consideración a Walmart debido a que es el competidor más significativo para SLC, y a Supermercados La Antorcha City Mall ya que este es un competidor nuevo en Tegucigalpa pero que se encuentra bien posicionado en la zona norte.

Para la investigación de las encuestas de percepción de los consumidores se hizo uso de la técnica de muestreo de intercepción en línea, la cual consiste en interceptar a los visitantes de un sitio

web brindándoles la oportunidad de participar en una encuesta. Esta se realizó con la ayuda de la página de Facebook ya que es un sitio de alto tráfico, el cual brinda la facilidad de servir como marco de muestreo para poder aplicar las encuestas a los usuarios de Facebook de la zona geográfica especificada y con las características específicas que se necesiten para la recopilación de la información. Se realizó un muestreo de intercepción aleatoria simple, ofreciéndose incentivos que impulsaran a la realización de las encuestas.

Para el cálculo de la muestra se basó la investigación en un universo mayor de 100,000 personas, con un nivel de confianza de los datos del 95% y un margen de error de aproximadamente 1.79%, obteniendo un tamaño muestral de 3,000 unidades muestrales válidas.

Según Malhotra et al., (2008), de una población infinita se estima que: Z es el nivel de confianza, p es la variabilidad negativa, q es la variabilidad positiva, N será el tamaño de la población 300 Y es el error.

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

$$N = \frac{1.96^2 * 80 * 20 * 1,190,230}{0.05^2 (1,190,230 - 1) + 1.96^2 * 80 * 20} = 1,600 \quad (\text{ecuación 3})$$

Con un error de 5% y un nivel de confianza del 95%, estimamos que de la población de Tegucigalpa que es un 1, 190,230 un 80% sean personas que realizan compras en un supermercado.

### 3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se define como la unidad básica que contiene los elementos de población los cuales fueron tomados en cuenta para tomar la muestra. Para aplicar el análisis de percepción de los consumidores este fue aplicado a 1,600 usuarios de Facebook de la ciudad de Tegucigalpa los cuales eran consumidores de supermercados. A continuación se presenta de forma gráfica la descripción del diseño del muestreo:

**Tabla 7. Diseño de muestreo para la Investigación**

<b>Diseño de Muestreo</b>	
<b>Técnica Metodológica</b>	Muestreo de Intercepción en línea
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Muestreo aleatorio simple
<b>Marco de Muestreo</b>	Usuarios de Facebook de Tegucigalpa
<b>Elementos de Muestreo</b>	Hombres y mujeres jefes de familia que realizan la mayor parte de compras en los supermercados
<b>Ámbito Geográfico</b>	Tegucigalpa
<b>Margen de Error</b>	5%
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Tamaño Muestral</b>	1,600
<b>Tipo de Cuestionario</b>	Estructurado
<b>Tiempo</b>	2015

Fuente: Kinnear T.C. & Taylor, 1991

### 3.4 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Al tener claramente definido el diseño del muestreo se procede a definir los instrumentos y técnicas de medición claves para recabar de forma precisa y objetiva la información necesaria para las variables de investigación. Un instrumento de medición se define como “un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables claves de la investigación” (Kinnear T.C. & Taylor, 1991).

Debido a que la investigación posee un enfoque mixto se hizo el uso de instrumentos tanto con enfoque cuantitativo como cualitativo. Los instrumentos utilizados para el enfoque cuantitativo poseen la característica de que las respuestas se codifican para realizar un análisis estadístico, mientras que los instrumentos de enfoque cualitativo se basan en un análisis de percepción donde influye el juicio de los investigadores. (Kinnear T.C. & Taylor, 1991).

### 3.4.1. INSTRUMENTOS APLICADOS

El primer paso de una investigación exploratoria es la observación donde se reconocen y registran eventos relevantes que sirvan como guía y base para establecer las pautas de que instrumentos de investigación deben ser utilizados.

Mediante el enfoque cualitativo no se inicia con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que van reinándose conforme avanza la investigación. (Kinneer T.C. & Taylor, 1991).

Se utilizaron instrumentos estandarizados los cuales han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos ajustándose a la investigación en específico. Los instrumentos utilizados para la recolección de información se describen a continuación:

#### 1. Cuestionario de percepción de los consumidores

Con el fin de medir la percepción que se posee con respecto a los supermercados en la zona de Tegucigalpa, se realizó el uso de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas para recolectar información. Al aplicar esta encuesta se busca obtener información sobre la percepción de los consumidores con respecto a la relación precio y calidad de los productos de los diferentes supermercados, obteniendo de esta forma un panorama de que supermercado es el preferido por este sector de la población. El formato del cuestionario se encuentra en el Anexo 2.

#### 2. Guía de Entrevistas

En la investigación exploratoria se entrevista a personas expertas en el tema haciendo el uso de entrevistas de profundidad, “Se utilizan preguntas amplias, formuladas individualmente para explorar las razones implícitas orientada al desarrollo de hipótesis buscando el porqué de las situaciones presentes y futuras”(Kinneer & Taylor, 1991, P.137).

Las entrevistas fueron aplicadas al gerente de precios, gerente financiero, gerente comercial y gerente de operaciones con el objetivo de profundizar sobre las estrategias financieras que son utilizadas en la empresa, así como para profundizar en las limitaciones financieras que hacen difícil la competitividad y rentabilidad de la misma. La redacción de las entrevistas se puede observar en el Anexo 3.

### 3. Guía de Cliente Oculto

La Técnica de cliente oculto o mystery shopper se define como “técnica para conocer la imagen que una empresa está ofreciendo a sus clientes, permitiendo evaluar una serie de parámetros predeterminados sobre la calidad del servicio” (Fernández Nogales, 2004,P.89).

Debido a que la investigación realizada posee un enfoque de benchmarking se enfoca en medir a los competidores enfocándose en variables claves como ser precios, promociones y campañas de fidelización relacionadas con la competitividad en costos que puedan presentar los competidores. Con esto se busca evaluar de forma directa los servicios que están realizando los competidores para poder detectar cualquier aspecto clave que los haga posicionarse como competitivos en cuanto a estrategias de precios y de promociones. En el Anexo 4 se presenta la descripción de los elementos encontrados al hacer uso de la guía de mystery shopper.

#### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

El diseño de la investigación es descriptivo por lo tanto se recolectó la información a través libros, documentos formales, informes proporcionados principalmente por SLC, entrevistas con Gerentes, bases de datos e información a fin al tema de investigación.

##### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son todos los datos que se reúnen con el propósito específico de abordar el problema de investigación siendo datos obtenidos de primera mano por parte de los investigadores. (Kinneer & Taylor, 1991, P.167).

Para la presente investigación se obtuvo la información de fuentes primarias principalmente de las entrevistas realizadas a los gerentes de SLC, los cuales son expertos en el tema y conocen de primera mano y a profundidad el problema de investigación. Así mismo se recolecto información financiera para ser analizada e interpretada para obtener conclusiones y gestionar propuestas de rentabilidad. A la vez se realizó un estudio de campo en los supermercados de los dos competidores principales Walmart y La Antorcha, realizado por los investigadores para obtener información de primera mano que fuera útil como parámetro comparativo pudiendo indagar en las causas del problema de investigación.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Los datos secundarios son aquellos que han sido recolectados para propósitos diferentes al problema en cuestión (Kinneer & Taylor, 1991, P.167). La recopilación de fuentes secundarias sirve como complemento a las fuentes primarias, sirviendo de base para reforzar conceptos sobre el problema en sí. Para la investigación se hizo uso de libros de texto, informes académicos, informes estadísticos, entre otros para obtener información conceptual para la elaboración del marco teórico.

Las fuentes secundarias se obtuvieron principalmente de los siguientes medios:

Libros de texto: donde se consolidan los temas de investigación y se amplía las variables de estudio, se recopiló información nacional e internacional.

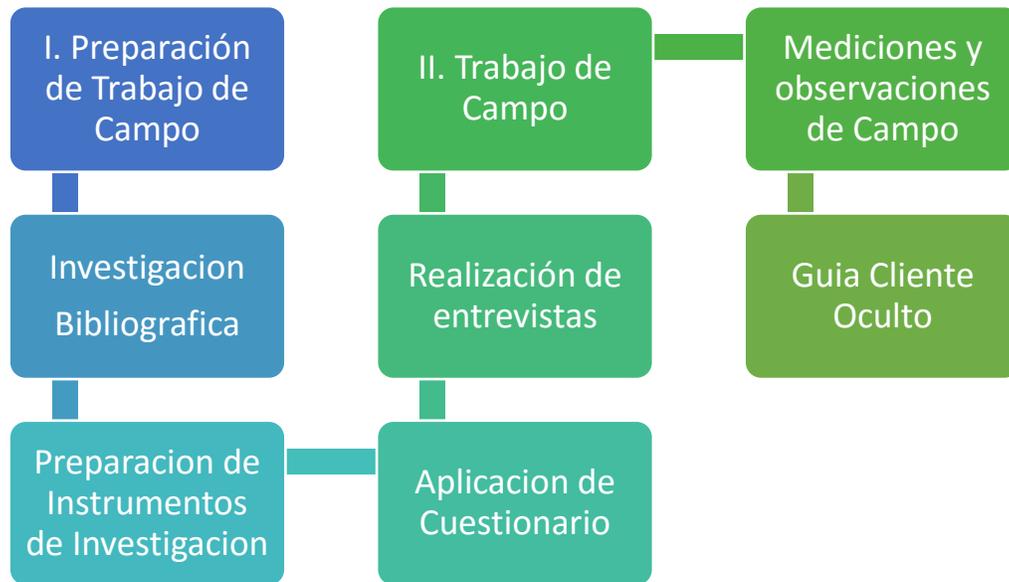
Informes estadísticos: para el desarrollo de la investigación supermercados la colonia brindo información recolectada a través de estudios comprados a la empresa Dichter & Neira, esta información fue brindada el área comercial y de precios, la cual contribuyo para la profundización del proyecto.

El plan para la obtención de la información se llevó a cabo en dos etapas:

1. Preparación del trabajo de campo: en la que se dio se hizo una investigación previa sobre las variables de investigación que servirán de soporte para el marco teórico a través de la revisión bibliográfica y de literatura. Así mismo se realizó la preparación de los instrumentos de investigación a ser utilizados como ser los cuestionarios, guías y entrevistas.
2. Trabajo de Campo: en esta etapa se realizó la recolección de la información a través de la aplicación de los diferentes instrumentos. Como primer paso se aplicaron las entrevistas a los gerentes para poder tener un panorama más claro y amplio del problema de investigación, luego se comenzó a recopilar información de percepción de los clientes a través de la aplicación de un cuestionario en línea, a la vez se hicieron observaciones de

campo de todos los factores que hacen competitivo a SLC y a la vez se aplicó una guía de cliente oculto para poder revisar los aspectos que hacen competitivos a los supermercados de la competencia.

A continuación se presenta un diagrama sobre la forma de recolección de la información.



**Figura 10. Diagrama sobre recolección de la información**

Fuente: Kinnear T.C. & Taylor, 1991

### 3.5. LIMITANTES DEL ESTUDIO

#### 3.6.1. DELIMITACIÓN TEÓRICA

La investigación de benchmarking se realizó a los principales competidores de SLC, de los cuales no se puede obtener información de primera mano, existe mucha información que se desconoce a profundidad en cuanto a los aspectos financieros a analizarse como ser los costos operativos, costos administrativos, inversiones y otra información de gastos que realiza la competencia. Para poder resolver esta limitante se realizaron proyecciones en base a la información financiera que se posee de SLC haciendo un comparativo con la tienda más cercana de la competencia.

El análisis de Walmart se hizo haciendo proyecciones comparativas con la Tienda 01 de SLC y el análisis de La Antorcha se hizo proyecciones comparativas con la Tienda 02 de SLC.

### 3.6.2. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

La investigación se realizó únicamente en el área de Tegucigalpa debido a que es la zona geográfica con las mayores características similares respecto clase socioeconómicas a la que se dirigen los supermercados, así como el número de tiendas que poseen tanto Supermercados La Colonia, como Walmart. Supermercados La Antorcha fue tomado como foco de investigación debido a que es un supermercado nuevo en Tegucigalpa, el cual no posee tanto posicionamiento como el que posee en la zona norte.

### 3.6.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación no es una investigación histórica que tome en cuenta comportamientos de años anteriores, sino que únicamente busca analizar las variables de costos y variables financieras del periodo de tiempo del último semestre del año 2015.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el siguiente capítulo se presentara la descripción de instrumentos utilizados para la recolección y análisis de los resultados el cual será útil para resolver los objetivos descritos anteriormente. A través de la información recopilada se realizaran las diferentes conclusiones referentes al problema de investigación.

### **4.1. INTERPRETACIÓN, ANALISIS Y SINTESIS**

Según los objetivos planteados se empleó una serie de mecanismos para la recolección de información las cuales se basaron en primer lugar en la percepción de la población de Tegucigalpa, específicamente sobre 1,600 usuarios de Facebook sobre la tendencia que hay de compra minorista, cual es el supermercado que las personas estiman que les ofrece mayor calidad en sus productos, la percepción de cuál es el supermercado que les ofrece precios bajos entre otros aspectos.

#### **Limitantes de tiempo**

Debido al poco tiempo en el que se desarrolló dicha investigación se decidió utilizar la percepción de la población de Tegucigalpa solamente siendo la población un total de L 1, 190,390 habitantes. Se utilizó Facebook como herramienta de alcance ya que se estimaba aprovechar el tiempo en el menor de los casos posibles. Según datos obtenidos en el (INE, 2013): “en primer lugar la importancia de la búsqueda de información (...) y en tercer lugar los motivos de estudios o tareas y entretenimiento personal con 57% y 57.6% respectivamente” por lo tanto hay una gran cantidad de personas que tienen acceso al internet y pudieron ofrecer su opción sobre la percepción que hay en los diferentes supermercados.

Se efectuaron 1,600 encuestas aleatorias vía Facebook, durante el mes de noviembre de 2015 durante tres semanas consecutivas de lunes a domingo ya que las personas utilizan Facebook a menudo, Se contrató a Facebook para que pudiera promocionar la publicación del cuestionario, apareciendo como publicación sugerida y al darle click a la promoción se despliega otro link donde se procede al llenado de las encuestas y el análisis de datos se realizó en un programa llamado survey monkey.

## Hallazgos

Los factores por los cuales las variables de investigación se encuentran medidas es en base a la encuesta que se realizó por lo que se obtuvieron una serie de datos acerca de los precios ofrecidos al mercado, el impacto de las estrategias de fidelización que implementan los supermercados y la preferencia del lugar de compra.

La tendencia que se observa en Tegucigalpa con respecto a las visitas mensuales de compra que realizan está basado probablemente en las necesidades a corto plazo ya que se observa que no se abastecen de sus productos por largas cantidades de tiempo. Los precios que se ofrecen en el mercado deben ser atractivos para los clientes tomando en cuenta el nivel de calidad de los productos, lo cual son factores muy difíciles de ofrecer en un solo lugar. La mayoría de los encuestados percibe que Walmart ofrece productos de mayor calidad que el resto de los supermercados; siendo Walmart una transnacional realiza negociaciones regionales con diferentes países los cuales les venden en grandes cantidades. En general sobre los gustos y preferencias de los consumidores en sus decisiones de compra se basaron en la existencia de productos, este fue uno de los factores más importantes y en la calidad de los productos. Es de vital importancia que la empresa muestre rentabilidad financiera en las categorías de sus productos como también buenas estrategias de mercado para competir de forma significativa al mercado.

## Tendencias

El factor dominante es precios bajos y buena calidad, son dos factores que según la población deben ir ligadas a los supermercados. El supermercado es una venta por conveniencia, las personas lo visitan porque en realidad se encuentran cercas de sus comunidades y porque en realidad confían en la calidad de sus productos.

La rentabilidad de cada uno de los productos se mide a través de márgenes de precio que son regulados en base al mercado con una serie de mecanismos y controles, por lo que constantemente se deben realizar negociaciones con los proveedores para ajustar los precios sin que este afecte las utilidades d la empresa. La existencia de los productos es un factor muy importante para los consumidores según los datos recolectados, por lo que es necesario que SLC

mantenga productos comunes y productos de gran calidad en existencia es decir inventarios sanos.

#### 4.2.RESULTADOS Y ANALISIS DE LAS ENCUESTAS



**Figura 11. Frecuencia de visita al supermercado**

Se observa que en un 48% de los encuestados visitan una vez a la semana el supermercado, es decir que la mayoría visitan los supermercados de forma frecuente. Es decir que las personas prefieren abastecerse de lo necesario para una semana, buscando en su gran mayoría consumir productos frescos, como ser leche, frutas, verduras, carnes, entre otras.

**Hallazgo:** existen compradores que buscan que se les otorgue mejores precios, buscando enfocarse en las diferentes ofertas que son publicadas cada semana, las cuales varían constantemente. Generalmente los supermercados en Tegucigalpa poseen un mayor tráfico de personas los fines de semana, debido principalmente al factor de tiempo ya que para las personas

que laboran se les dificulta de realizar sus compras un día a la semana, destinando el fin de semana para elaborar compras más elaboradas.

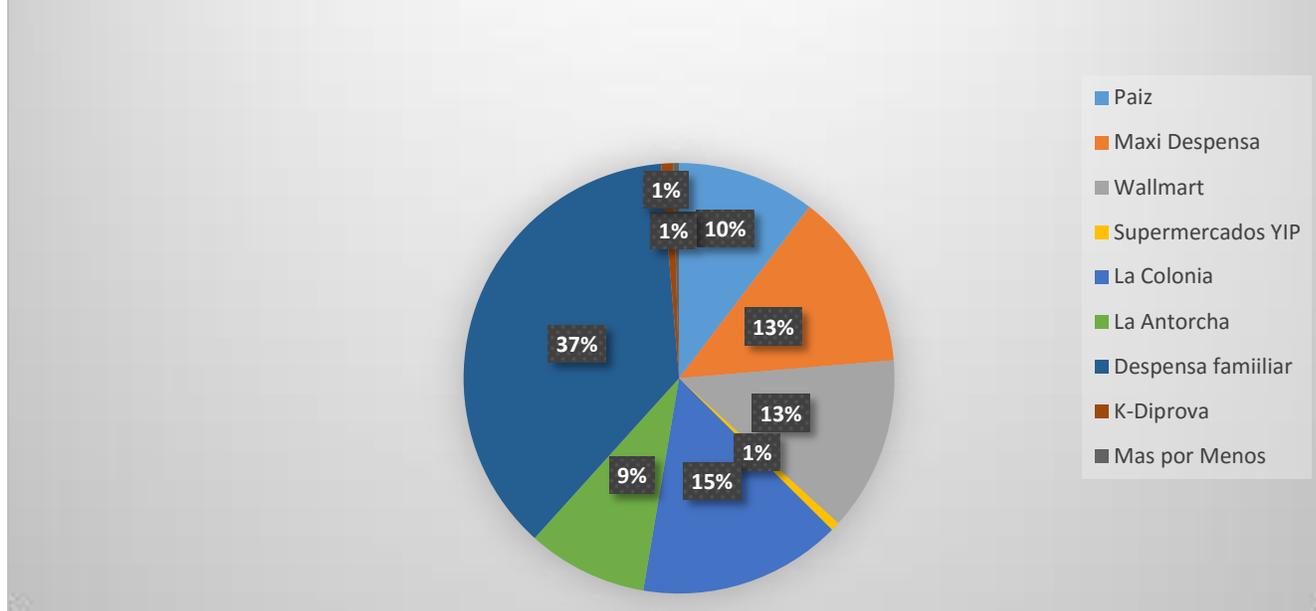


**Figura 12. Influencia de compra en el mercado**

Se analizaron diferentes factores los cuales son motivadores para que los consumidores repitan las compras en un mismo supermercado, tratando de encontrar cuales son los factores que mayor influencia poseen al momento de realizar las compras. Según la figura 13 el factor principal que influye es la seguridad de las tiendas, seguido de la calidad de productos, precios accesibles, mejores promociones y accesibilidad de ubicación. Los factores que influyen menos al momento de comprar son la variedad de productos, existencia de marcas propias y por último la comodidad de las tiendas.

**Hallazgo:** Las personas le dan mucha importancia a la seguridad de las tiendas al momento de realizar sus compras, debido a la situación de inseguridad del país, los consumidores buscan lugares en los que puedan realizar sus compras de forma segura. SLC enfoca sus tiendas en brindar, seguridad, comodidad en las compras y excelente servicio al cliente; sin embargo se debe buscar re enfocar sus estrategias en ofrecer también productos de alta calidad y con precios competitivos, acompañados de los aspectos en los cuales ya son líderes.

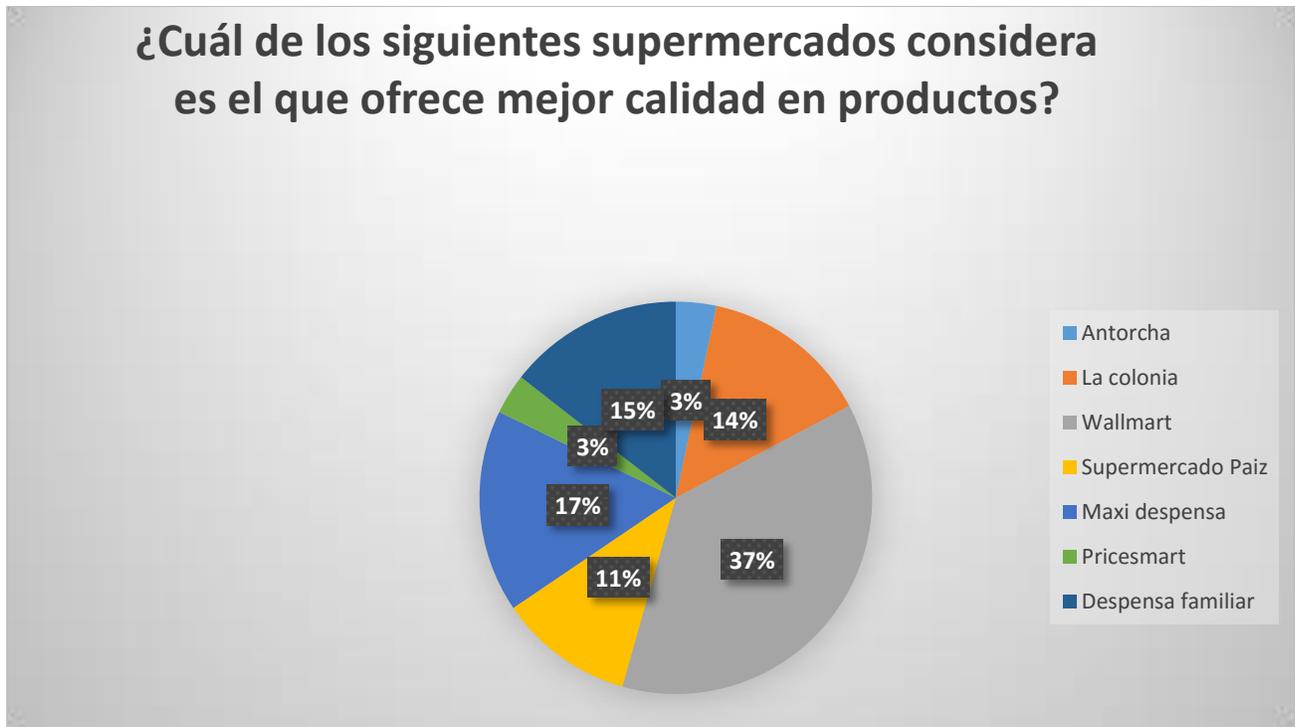
## ¿Cuál de los siguientes supermercados considera es el que ofrece mejores precios?



**Figura 13. Supermercado que ofrece mejores precios**

Se observa que 37% de los encuestados considera que la despensa familiar ofrece los mejores precios, uno de los principales motivos de esta percepción es el hecho de la despensa familiar cuenta con una gama de productos genéricos que poseen precios muy por debajo del mercado. A pesar de que las comodidades de compra de las despensas, no son consideradas las mejores, ni de mejor calidad existe un nicho de mercado que considera más importantes los precios bajos.

**Hallazgo:** La despensa familiar ha logrado obtener gran parte del mercado vendiendo grandes volúmenes de productos, al ofrecer muchos productos de marcas no reconocidas, las cuales no están posicionadas en el mercado, pero son aceptadas por este segmento de clientes que prefieren precios bajos a productos de mayor calidad. SLC no vende marcas genéricas, ya que en su mayoría prefiere ofrecer productos de mayor calidad al mercado. Realizando sus negociaciones con proveedores transnacionales para brindar marcas líderes en el mercado en todas sus tiendas, sin considerar establecer un surtido diferente para las tiendas del cluster c, donde se puede negociar con pequeños proveedores que puedan ofrecer mejores precios a través de productos genéricos o de marcas no reconocidas.

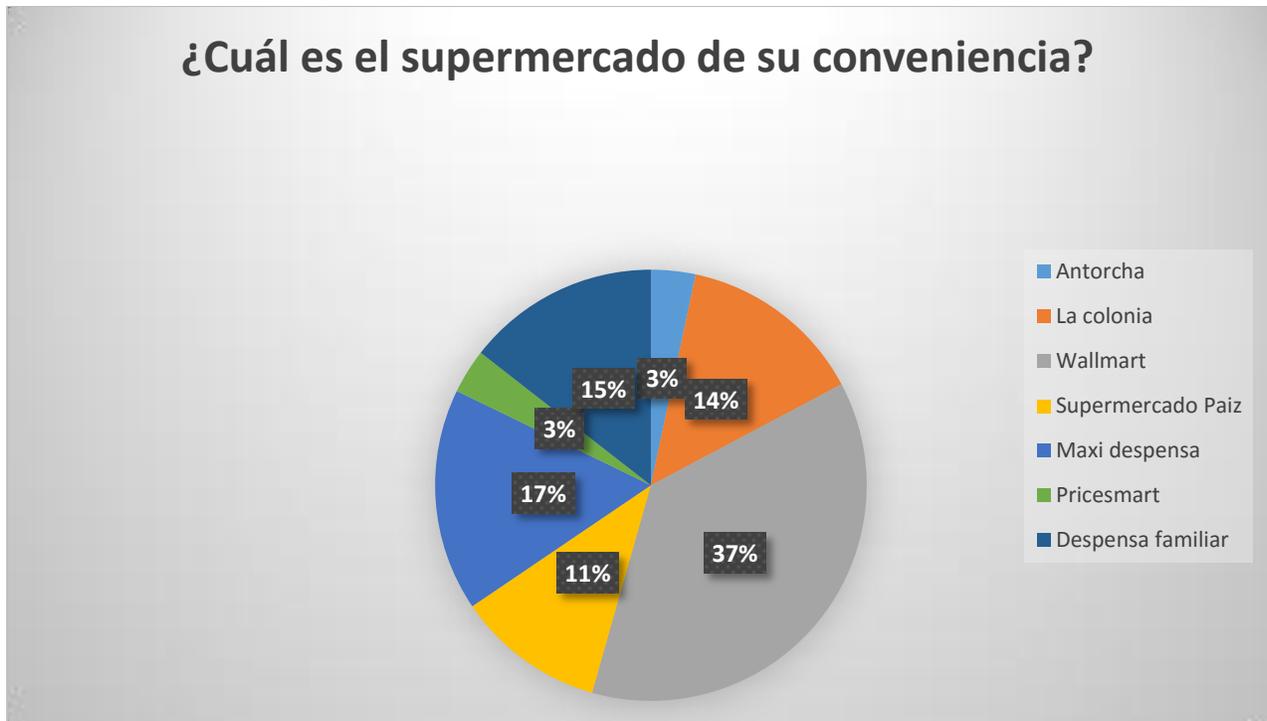


**Figura 14. Tendencia de supermercados con mejor calidad de productos**

Según la figura 15 el supermercado que ofrece los productos de mayor calidad es Walmart, esto se da debido a la diversidad de productos que ofrece Walmart ya que se enfoca en ofrecer las marcas top del mercado.

**Hallazgo:** Walmart se enfoca en ofrecer productos de alta calidad, brindando productos gourmet en algunas categorías como ser carne y mariscos. A la vez tienen muy bien desarrollada y potencializada la categoría de mercancía general, la cual ofrece productos tecnológicos, electrodomésticos, productos de ferretería, ropas entre otros. Walmart se encuentra posicionada en la mente de los consumidores como un supermercado de conveniencia donde se encuentra de todo, desde papel higiénico hasta una refrigeradora.

Otro aspecto que influye con la percepción de calidad es la de que generalmente las personas tienden a asociar los productos estadounidenses y las marcas estadounidenses con productos de alta calidad. Cuenta con la ventaja competitiva de ser una empresa multinacional reconocida, que fácilmente se posiciona en la mente de los consumidores como una empresa de productos y servicios de alta calidad.

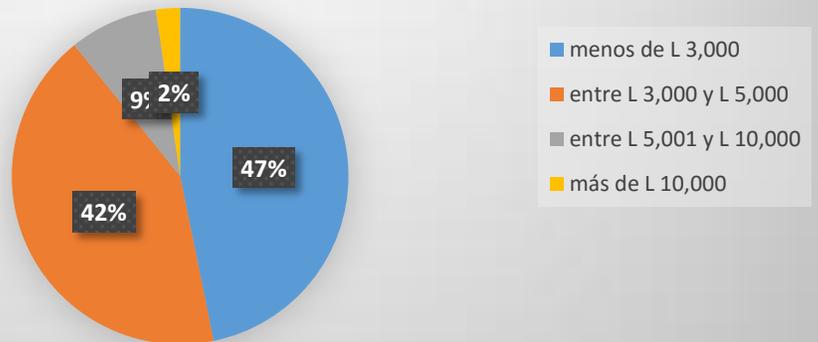


**Figura 15. Supermercado de conveniencia**

Según la figura 16, un 37% de los encuestados identifican a Walmart como el supermercado que frecuentan, una de las características de la tienda es el tamaño de la tienda y la variedad de líneas de productos no comestibles en las que puede invertir.

**Hallazgo:** uno de los factores que influye puede ser la conveniencia al momento de compra y la cercanía que tengan los consumidores a la tienda. Al estar ubicado en un centro comercial da la facilidad a los consumidores, de realizar diferentes actividades, desde visitar bancos, restaurantes, farmacias, entre otros, lo cual resulta de mayor conveniencia para realizar varias compras en un mismo lugar. Muchas personas prefieren la comodidad de ir a un solo lugar para resolver varios de sus mandados, lo cual le da una gran ventaja a Walmart ya que se posiciono en un centro comercial, brindando mayores facilidades de compra y conveniencia a sus consumidores.

## ¿Cuánto gasta mensualmente en sus compras en el supermercado?

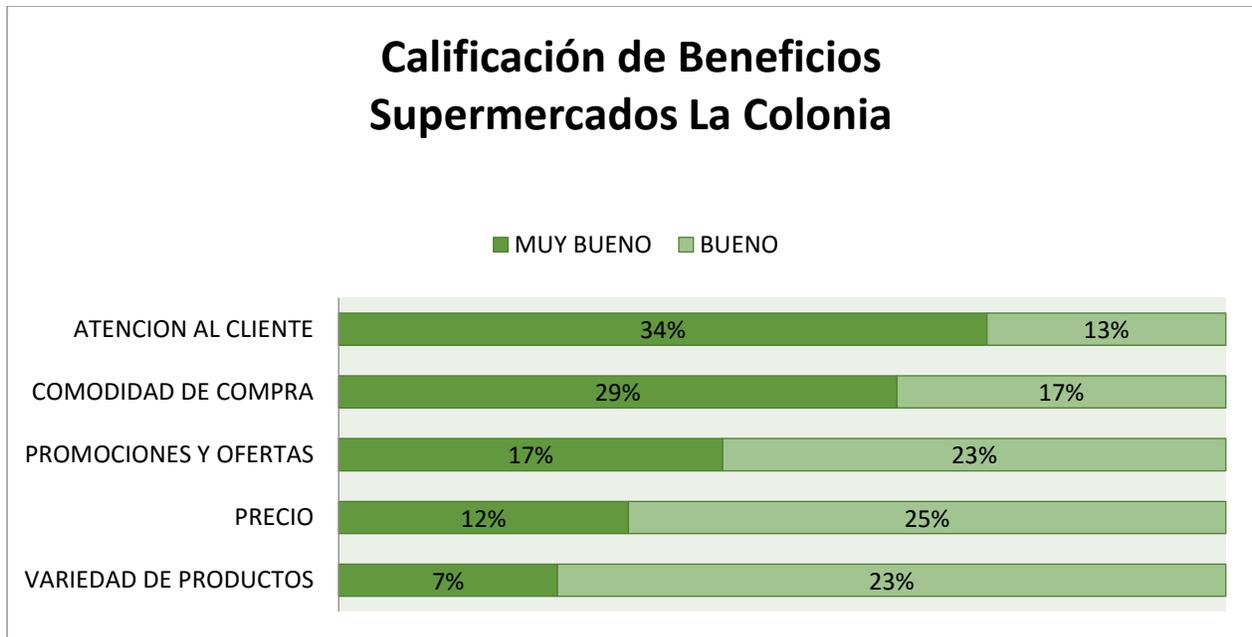


**Figura 16. Gasto mensual en compras de Supermercados**

El 47% de los encuestados afirma que gastan menos de L 3,000 en sus compras mensuales, seguido de un 42% los cuales afirman que gastan entre L3, 000 y L5, 000 durante un mes.

**Hallazgo:** Uno de los factores que influye en la compra es que los consumidores no desean abastecerse en grandes cantidades de productos, ya que existen productos que son comprados todas las semanas en pocas cantidades ya que generalmente son perecederos y se desean que estén frescos, por ende sus compras se realizan de manera frecuente.

Así mismo existen otros productos cuya compra no es tan frecuente y que generalmente solo se compran una vez al mes, como ser productos de cuidado personal, productos de cuidado del hogar y abarrotes. Estos productos duran más tiempo ya que no son perecederos y su frecuencia de uso es esporádica, por ende contribuyen a que el gasto de las compras no sea tan elevados.



**Figura 17. Calificación de beneficios en Supermercados La Colonia**

Según los datos obtenidos el aspecto que consideran los consumidores que SLC tiene más potenciado es el servicio o atención al cliente. Los siguientes aspectos que los consumidores consideran que SLC potencia son la comodidad de compra, las promociones y ofertas. Siendo la variedad de productos y el precio las variables consideradas como menos potenciadas.

**Hallazgo:** El servicio al cliente es un aspecto clave debido a que si los clientes perciben una buena atención por parte del supermercado, esto los motivara a repetir las compras. La atención al cliente va desde aspectos como ser la amabilidad del personal, la rapidez de las cajas y cualquier otro servicio personalizado que se les pueda brindar a los clientes. Brindar un excelente servicio al cliente es un factor clave ya que esto sirve como publicidad de boca en boca donde los mismos consumidores recomiendan los servicios al ser bien atendidos.

Es importante resaltar que en el rubro de retail es clave brindar una mezcla de precios y promociones que sea percibida como competitiva por parte de los consumidores, para que esta mezcla sirva como un motivador de compras.

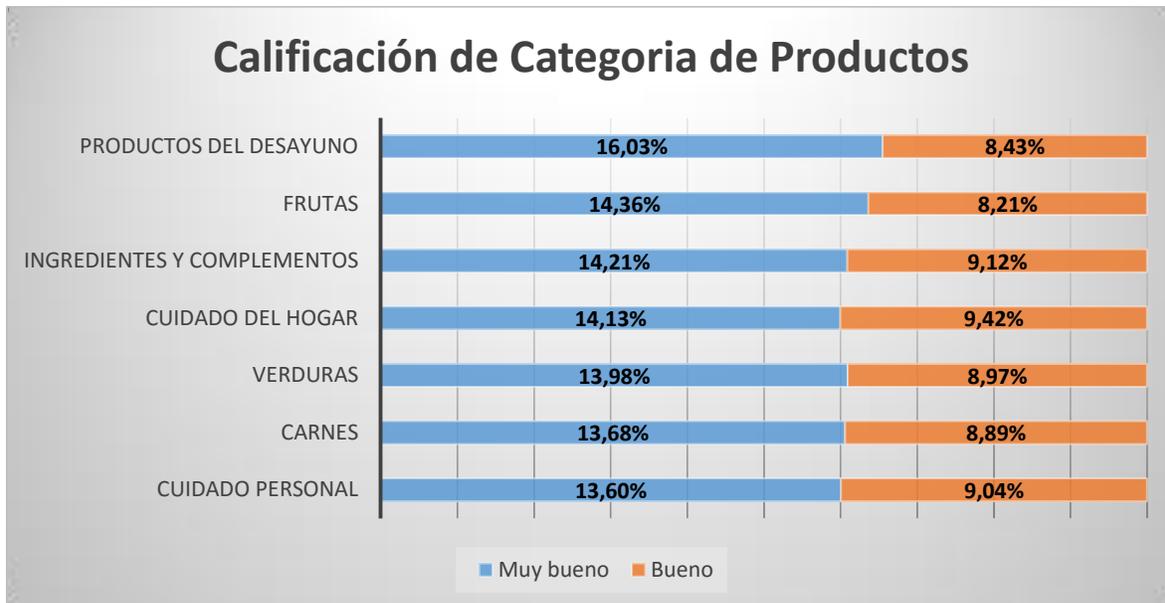


**Figura 18. Calificación de beneficios en Walmart**

Según los datos obtenidos el aspecto que consideran los consumidores que Walmart tiene más potenciado son los precios. Los siguientes aspectos que los consumidores consideran que SLC potencia son la variedad de productos y atención al cliente. Siendo las promociones y ofertas y la comodidad de compra las variables consideradas como menos potenciadas.

**Hallazgo:** Según la percepción de los consumidores el tercer factor clave que los motiva a realizar las compras es la competitividad de precios, es decir que el enfoque de Walmart de brindar precios bajos todos los días (Every day low Price). Así mismo los consumidores perciben que el enfoque de Walmart es dar mejores precios y una gran variedad de categoría de productos.

Los factores que menos potencia Walmart son la comodidad de compra ya que sus cajas poseen softwares que no son tan avanzados lo que hace más lento el proceso de pago en las mismas. Así mismo no se enfocan tanto en los aspectos estéticos de las góndolas. Walmart ahorra bastante en gastos operativos evitando gastos de servicios que dan comodidad extra a sus consumidores como ser servicios personalizados de edecanes o carteras especiales para discapacitados y la tercera edad.



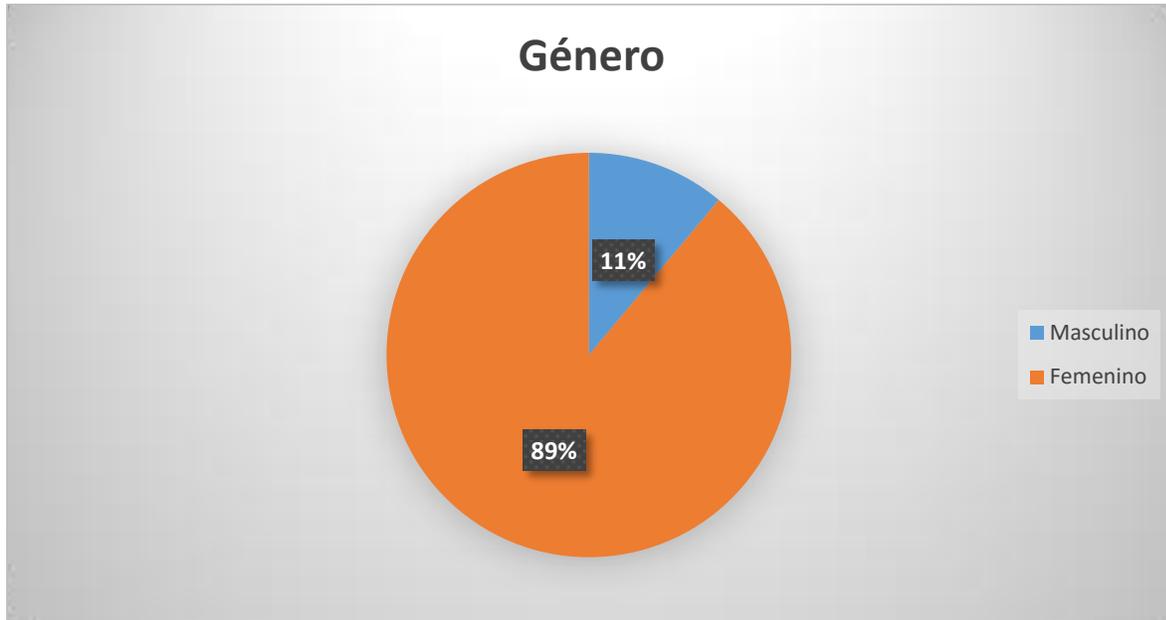
**Figura 19. Calificación de categoría de productos**

Según los datos obtenidos uno de las categorías mas importante para los consumidores es la de productos del desayuno, ya que son productos donde los consumidores perciben una buena relación calidad y precio, obteniendo gran calidad y presentación en los productos junto con precios competitivos.

**Hallazgo:** La Categoría de cuidado personal y carnes son las categorías que se perciben con menor calidad y que no refleja una buena combinación de precio y calidad. Las carnes al ser productos delicados y perecederos, son productos que deben tener una excelente calidad, SLC ha tenido muchos reclamos por parte de los clientes en esta categoría, debido a que en muchas de las tiendas no es percibida como de alta calidad. Por ende muchos consumidores buscan otras alternativas de compra para estos productos, buscando carnicerías locales o lugares especializados en la venta de carnes como ser delikatessen.

Así mismo la categoría de cuidado personal es percibida como de baja calidad y que no vale el precio que posee actualmente, por ende debe buscarse diversificar la mezcla de productos brindando mejores marcas de mayor calidad y que realmente valgan los precios.

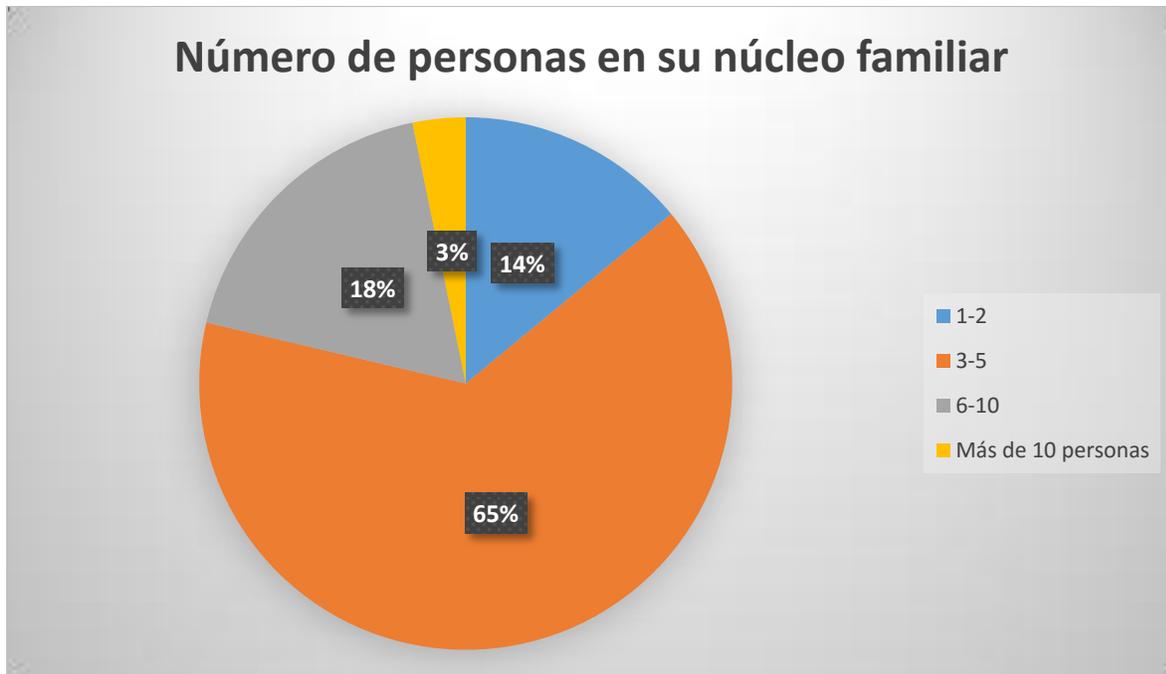
### DATOS DEMOGRÁFICOS



**Figura 20. Género de los encuestados**

Según la figura 21 un 89% de los encuestados es del género femenino, esta tendencia se da debido al factor de que la mujer tiende a ser la que realiza las compras del hogar. Ya que las mujeres son las más interesadas en las compras del hogar, buscando siempre rebajas, promociones, ofertas, nuevos productos, entre otros.

Generalmente el hombre no es el que toma las decisiones de compra sino que solamente acompaña a la mujer a realizar las mismas. Solamente un 11% de los entrevistados pertenece al género masculino esto se debe a que existen algunos hombres de familia que deciden encargarse de las compras de su hogar, aunque generalmente siempre reciben influencia en la toma de decisiones por parte de las mujeres. A la vez existen hombres que viven solos y por ende deben de realizar sus compras de supermercado.



**Figura 21. Número de personas por núcleo familiar**

Según la figura 22 el núcleo familiar de los encuestados se encuentra entre 3-5 miembros de familia. Esto se da principalmente a que la encuesta fue aplicada en Tegucigalpa, siendo esta una zona urbana y generalmente las familias grandes se encuentran en las zonas rurales. El número de familias en el distrito central varía ya que muchas personas viven solas debido que son habitantes que se dedican al oficio o al estudio.

#### 4.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE “CLIENTE OCULTO”

Para poder comparar las diferentes estrategias que utilizan los supermercados en cuanto a precios y promoción se realizaron visitas por parte de los investigadores a las principales tienda de los competidores, Walmart Cascadas y Antorcha City mall, haciendo un análisis de los diferentes enfoques que poseen, para poder realizar una comparación con las tiendas más importantes de Supermercados La Colonia, La Colonia 1 Hospital Escuela y La Colonia 2 Las Torres.

A continuación se presenta un informe detallado de las principales estrategias que se pudieron observar al realizar las visitas de cliente oculto.

## **La Antorcha**

### **Precios**

- En todos los pasillos existen ofertadas rotuladas en color amarillo con la descripción “Oferta” mostrándose tanto el precio regular como el precio anterior a la oferta, para que de esta forma el cliente pueda percibir el descuento real.
- En todas las puntas de góndola y espacios adicionales predominan los precios en oferta, así como cerca de las cajas se pueden observar productos que se encuentran ofertados.

### **Promociones**

- En la parte exterior de la entrada del supermercado había dos rótulos promocionando primeramente la tarjeta de crédito de Banco Atlántida-La Antorcha, la cual brinda un 10% de descuento inmediato reflejado en la factura de compra. Había otros tres rótulos promocionando marcas en específico.
- Al entrar al supermercado existen diversas promociones y sorteos haciendo énfasis en que productos se deben de comprar para poder participar se estaban promocionando marcas en específico de categorías de productos de gran consumo.
- Se hace un énfasis en las promociones enfocadas en temporadas ya sean partidos de futbol que existan en el momento, temporada navideña entre otras.
- Su enfoque en las puntas de góndolas, espacios adicionales y torres es rotativo dándole énfasis a ciertas categorías de productos en específico durante una semana y en la siguiente semana se realice un enfoque hacia otra categoría.
- Se tiene un enfoque promocional hacia una categoría pequeña que poseen la cual es la de productos importados.
- Sus campañas de fidelización a los clientes se encuentran enfocadas en el uso de las tarjetas de descuento y en las alianzas con las compras de otras empresas del mismo grupo de empresas, como ser Wendys o Lady lee.

## **Walmart**

### **Promociones**

- Énfasis claro en promociones de temporada como ser el black weekend, el día más barato del año, los artículos navideños y los partidos de futbol.

- En las entradas principales se promocionan las marcas nuevas y recién ingresadas a la empresa y la promoción a la cual le quieran hacer mayor énfasis.
- En cada uno de los accesos se encuentra de forma clara promocionadas los productos de temporada.
- En la caja se hacía énfasis a la tarjeta de crédito de Bac-Credomatic “Tarjeta Fácil” la cual brinda un 5% de descuento permanente en todas las compras de manera inmediata y reflejada en el ticket de compra, así como 1% de descuento en otros establecimientos.
- Para poder fidelizar a sus clientes se busca incitarlos al uso de sus tarjetas.
- En la caja de paquetes existen folletos de compra donde se pueden ver las ofertas publicadas de la semana, haciendo un énfasis especial en el departamento de mercancía general.

### **Precios**

- En todos los pasillos existían ofertas rotuladas con la frase “Precio bajo todos los días” e incluso algunas ofertas se encontraban rotuladas con la frase “Precio aún más bajo”, haciendo énfasis en que esta es una súper oferta en comparación con las demás.
- En todas las puntas de góndola existían rótulos grande con la frase “Precio bajos todos los días o “Precio aún más bajo”, haciendo énfasis en las ofertas que se estaban promocionando.
- En medio del supermercado existe un pasillo justo en el centro donde todos los productos que se encuentran colocados allí son productos con precios en oferta que se encuentran en puntas de góndolas o torres gigantes.

### **Supermercados La Colonia**

#### **Promociones**

- En las entradas principales y en las cajas se hace énfasis en un 10% de descuento sin restricciones al utilizar las tarjetas de Ficohsa.
- En las entradas principales existen ofertas exhibidas las cuales son las ofertas de la semana que han sido publicadas en el periódico.
- Existen pasillos específicos de productos de temporada y productos en oferta de la semana.

- Las puntas de góndola exhiben los productos de las principales marcas de productos de gran consumo, así mismo existen exhibiciones de sus marcas privadas.
- Se destaca por sus grandes campañas de fidelización a través del canjeo a través de puntos más una cierta cantidad de dinero, actualmente están con la campaña Las Joyas de la Familia.

### **Precios**

- Existen rótulos con la frase “Ahorros de verdad” en las puntas de góndola donde aparecen reflejados los precios de oferta.
- En los pasillos existen rótulos de oferta en amarillo, donde se muestran los precios anteriores y el precio de oferta.

### **Conclusiones**

El enfoque de Walmart es el de demostrar a sus clientes que sus precios son bajos todos los días, es decir que sus precios regulares y normales son los más bajos del mercado. Potencian las ofertas en un gran pasillo central, haciendo notar que ofrecen precios más bajos que de lo normal con los rótulos de mejores precios.

Por otra parte La Antorcha hace la distinción de donde compara el precio regular, versus el precio en oferta para demostrar el porcentaje real de descuento que está existiendo. Se enfocan en cada semana potenciar diferentes categorías de productos, rotando entre diferentes marcas para poder variar en cuanto a los productos que se promocionan.

En SLC las promociones varían dependiendo la temporada, tratan de fidelizar a sus clientes a través de promociones de canjeo de puntos por productos como ser toallas, electrodomésticos, vajillas, ollas, entre otros. Se cuentan con pasillos específicos de ofertas, y los precios están enfocados en demostrar el porcentaje de descuento que se está brindando.

## **4.4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS**

### **Manejo de márgenes y costos**

Existen reportes que son generados semanalmente para analizar los márgenes, costos y utilidades de los productos de cada categoría. Cuando existen productos que se encuentran en bajo costo los administradores los detectan a través de estos reportes y esto les sirve como pauta para hacer

negociaciones con los proveedores y poder buscar mejorar la rentabilidad de las categorías. Así mismo existen otras herramientas que brindan información al área comercial como ser los monitoreos de precios, los cuales sirven para verificar el comportamiento de los precios en el mercado y de esta forma poder realizar los respectivos ajustes para adaptarse a la oferta y la demanda del mercado.

Cada categoría de productos tanto nacionales como importados cuenta con un margen teórico, establecido por dirección comercial en base al cual se mide la rentabilidad de cada categoría. Las mediciones no solamente se hacen tomando en cuenta ventas, sino que también utilidades y sobre todo márgenes. Es necesario encontrar el punto de equilibrio entre que los productos posean un buen margen, pero a la vez posean una buena rotación de sus inventarios. Ya que de nada sirve que un producto tenga un margen de más del 50% pero su rotación sea lenta y se vendan pocas unidades, ya que se necesita que existan días de inventario sanos.

Debido a que los espacios en góndolas son limitados se debe hacer un análisis a profundidad de que productos poseen una buena combinación de margen, utilidad y buena rotación, para poder realizar un correcto análisis de espacio en góndola. Es decir que se debe analizar cada categoría de productos no solamente en base al 80-20 de los productos, sino que en base a sus márgenes, ya que es clave mantener márgenes sanos y adecuados. Cada categoría de productos debe de tener un punto de equilibrio entre el margen teórico y un margen sano.

Otro aspecto importante de análisis para cada categoría de productos es el de analizar las tendencias de mercado, para tratar de impulsarlas hacia la misma tendencia de crecimiento. Muchas veces puede darse que el crecimiento del mercado esté siendo impulsado debido al ingreso de nuevas marcas y nuevos productos, a los cuales SLC debe adaptarse su surtido para poder mantenerse de forma competitiva en el mercado. Para poder encontrar el nivel de competitividad deseado es necesario revisar los surtidos de las categorías, realizar promociones adecuadas, efectuar impulsaciones de los productos dentro de las tiendas, realizar ofertas de los productos y sobre todo efectuar negociaciones con los clientes.

Debido a que los precios los define el mercado y generalmente los mismos proveedores brindan sugeridos de precios, es necesario encontrar el precio de salida adecuado que brinde un margen sano y de rentabilidad a la empresa, manteniendo siempre la competitividad en cada categoría de productos.

### **Análisis de los competidores**

Cada administrador de categoría hace el uso del benchmarking al visitar las tiendas del competidor cuando existen problemas específicos que deben ser resueltos o cuando se quieren

revisar ciertos aspectos en cuanto al surtido de los competidores. Existe personal de campo los cuales supervisan aspectos desde la calidad de los productos, el abastecimiento y el manejo de precios. No existe ningún tipo de guía establecida para realizar los respectivos análisis sino que cada uno de los análisis queda a criterio propio de cada colaborador que visita las tiendas. Sin embargo; existe una área encargada a visitar a la competencia pero su enfoque principal es el monitoreo y evaluación de precios.

Semanalmente cada administrador de categorías revisa diferentes reportes como ser el reporte de precios, el cual se analiza para realizar ajustes de precios. Así mismo se revisan las publicaciones de la competencia en los diarios y las redes sociales para ver que estrategias están utilizando los competidores en cuanto a ofertaciones, promociones y apoyo. En base a la información recolectada se busca impulsar cada categoría a través de impulsaciones, bandeos, cambio de surtidos, entre otros. Generalmente los cursos de acción se realizan en base a clusters de tiendas, para poder realizar negociaciones semanales con los proveedores, para tratar de resolver los problemas que están surgiendo en cada categoría.

#### 4.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La participación de mercado es uno de los determinantes primordiales de la rentabilidad de los negocios, es decir que entre mayor participación tenga una empresa será mayor su redituable que una que posee menor participación en el mercado. Resulta necesario profundizar en las estrategias de los competidores para anteponerse a sus planes tácticos y operativos, buscando ser los líderes en el mercado. Todas las empresas deben realizar diferentes esfuerzos enfocados a monitorear lo que sucede en el mercado, desde las últimas tendencias en el rubro, los factores claves del éxito en el mercado, y sobre todo las acciones de sus competidores. A continuación se describen las acciones que realiza SLC, para poder monitorear las acciones de sus principales competidores.

Derek F. Abell & John S. Hammond, (1989) Afirma:

“Al comprender la estrategia de un competidor nos ayuda a entender la clase específica de clientes a las que les resulta atractiva esta estrategia y entender la conducta de compra que tienen los mismos. Se debe hacer un énfasis especial en aquellos competidores que atienden los mismos grupos de clientes”.

Es necesario evaluar a la competencia no de forma general, sino que hacer un enfoque específico especialmente para con los competidores directos de esta forma se detectan las amenazas potenciales u oportunidades de mercado que puedan aprovecharse.

Es importante hacer un análisis a profundidad de las dimensiones distintas de las estrategias de los competidores enfocándose en los aspectos claves como ser: grupos de clientes, servicios que ofrecen a los clientes, segmentación de mercado, cartera de negocios, share of market, Share of space, mezcla de mercadotecnia, ingresos, márgenes, rendimientos sobre la inversión, flujos de efectivo entre otros.

Para poder analizar a la competencia se utilizan diferentes modelos como ser el control de competidores y la investigación de precios, a continuación se describen cada uno de ellos:

#### 4.5.1. CONTROL DE COMPETIDORES

Se realizan visitas de cliente oculto a los competidores directos, las cuales son realizadas principalmente por el área de monitoreo, pero también son realizadas por el área comercial. En estas visitas se revisan temas puntuales como ser precios de ciertas categorías, nuevas marcas que tienen el competidor, promociones, ofertas, tráfico de clientes, entre otros.

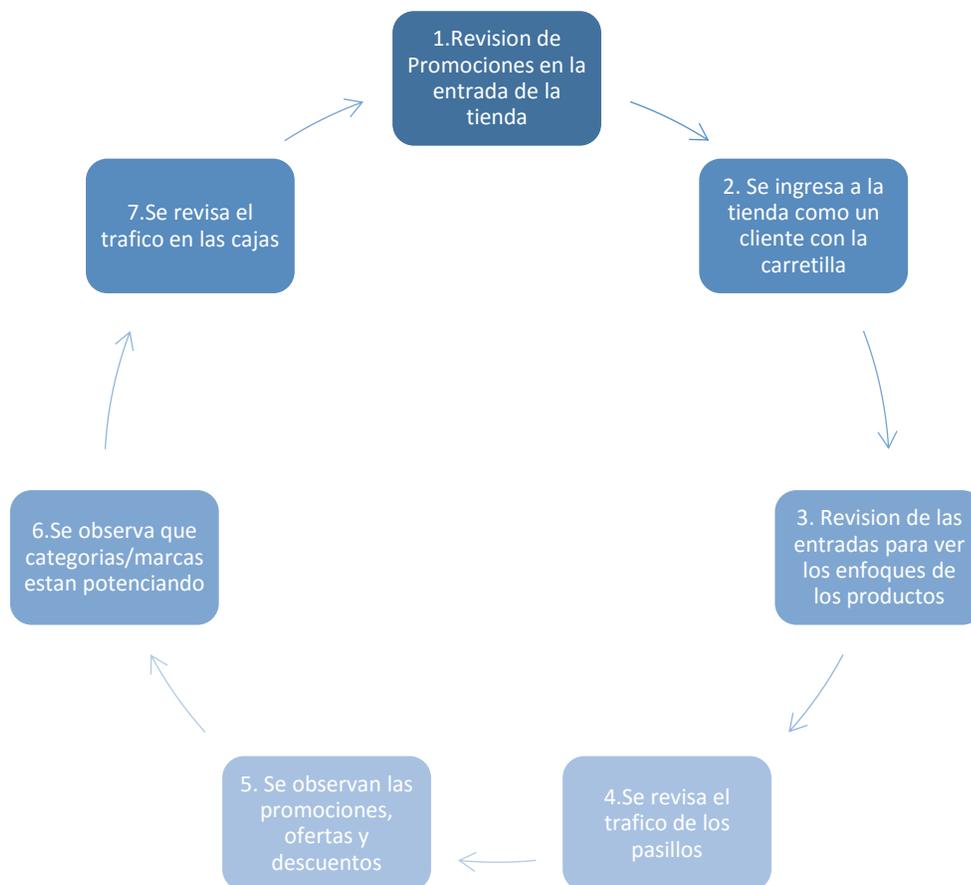
Estas visitas no son realizadas de forma continua, ni tampoco poseen una estructura específica de que se debe investigar sino que se deja al criterio de los colaboradores que realizan las visitas.

Cuando existen aperturas de nuevas tiendas o reaperturas donde se verifica el tráfico de las personas, es decir el promedio de personas por caja y el promedio de personas por pasillo, en que categorías están enfocando sus esfuerzos promocionales y que productos están ofertando principalmente. Que aspectos del servicio al cliente están potenciando al abrirse estas tiendas, así como los elementos relevantes que causen la mayor atención para los clientes, que productos y que marcas poseen un mayor enfoque. Cuando se apertura una nueva tienda los controles de competidor se hacen de forma seguida, para observar el comportamiento y enfoque tendrán las

nuevas tiendas. En estos controles no solamente se analizan los productos dentro de la canasta de monitoreo, sino aquellos que se encuentran fuera de la misma.

Los análisis en los controles de competencia no solamente se hacen en base a precios, sino que en cuanto a calidad y servicio brindado. No solamente se analizan el surtido de los productos nacionales, sino que también los productos importados. Existen otros temas específicos para los cuales es necesario realizar controles de competidores y monitoreo de precios como ser la ley de congelamiento de precios donde se monitorean estos productos en los competidores para verificar que se hayan realizado los cambios correspondientes. Este tipo de ajustes según la ley debe hacerse de inmediato aun cuando la competencia no se haya ajustado, ya que el incumplimiento de los mismos conlleva a multas millonarias.

Actualmente en SLC no existe ningún tipo de estructura ni de formato de en qué aspectos debe enfocarse cuando se visita a los competidores, en la mayoría de los casos todos los aspectos que se revisan son seleccionados por el juicio del investigador y en otros casos las gerencias definen los aspectos específicos que se desean que se monitoreen.



**Figura 22. Propuesta de Control de Competidores**

## 4.6. INVESTIGACIÓN DE PRECIOS

Kinnear & Taylor, (1994) Afirma:

Las decisiones de precios tienen un impacto directo sobre los niveles de ingresos y rentabilidad. Existen determinantes que poseen un impacto directo en los precios como ser: sensibilidad de la demanda a las variaciones en los precios, costos, niveles de precios de la competencia y objetivos organizacionales. (p.739)

En Honduras la mayoría de las empresas del rubro de supermercados realiza investigación sobre el análisis de sus costos y márgenes, sobre el análisis de precios de la competencia y sobre la elasticidad de los precios. A continuación se describen los tipos de métodos que utiliza SLC para realizar su investigación de precios.

### 4.6.1. MONITOREO DE PRECIOS

Existe un departamento en SLC encargado para todo el análisis y manejo de los precios del supermercado, el departamento de inteligencia comercial, dentro de este departamento existen dos subdivisiones, la unidad de precios y la unidad de monitoreo de precios. La unidad de monitoreo de precios se encarga de investigar a la competencia haciendo un énfasis especial en la investigación de precios de los competidores versus los precios de SLC.

Debido a que existen una gran cantidad de productos dentro de los supermercados sería imposible revisar todos los productos que vende la competencia, para hacer el análisis más efectivo la dirección comercial decidió monitorear un canasto de productos conformado por productos de gran consumo dentro de los cuales se incluyen las siguientes categorías de productos: cuidado del hogar, cuidado personal, desayuno, abarrotes, licores, refrescos, snacks y por productos frescos dentro de los cuales se incluyen las categorías de frutas, verduras, carnes y refrigerados. A este canasto de productos se le conoce como canasto de monitoreo el cual incluye 1,300 productos de gran consumo y 400 productos frescos.

En Tegucigalpa existen 18 tiendas sobre las cuales se analizan a 13 competidores, se realizan visitas semanales a las tiendas de los competidores directos, tanto de Walmart como de la Antorcha. Se considera competidores directos a aquellos que se encuentran en la misma zona

geográfica que el SLC y que van dirigidos hacia el mismo segmento de clientes. Los colaboradores visitan las tiendas de los competidores y llenan un formato de precios donde se encuentran incluidos todos los productos del canasto de monitoreo. Al obtenerse la información se realiza un análisis donde se compara cada tienda individual versus su competidor principal, para evaluar en base a indicadores los márgenes que están teniendo las tiendas de SLC y de esta forma poder evaluar que tan competitivos se encuentran en los diferentes productos en cuanto a precios. Estos reportes son enviados a los administradores de las categorías, a la gerencia de precios y a la gerencia comercial, para poder tomar medidas de ajuste cuando existen productos de la competencia que se encuentran muy por debajo o muy por encima en cuanto a precios, ajustándose al mercado.

#### 4.6.2. ANÁLISIS SOBRE LA ELASTICIDAD DE LOS PRECIOS

En este tipo de investigación los investigadores son observadores de los eventos reales del mercado. Se recopila la información en un ambiente real y natural de compra, no controlado. Para medir la sensibilidad de compra se tiende a utilizar encuestas que midan el pre compras de los productos, dando así un panorama sobre acerca de cuanto pagarían los clientes por un producto. Este tipo de instrumento sirve para realizar predicciones sobre la elasticidad de los precios, pudiendo desarrollarse mediciones predictivas validas de las elasticidades de la demanda real de la compra. (Kinnear T. & Taylor, 1994, p. 740).

A través de los datos históricos de las ventas de la empresa se puede estimar la sensibilidad de los clientes a los precios, observando los niveles de ventas que posee un producto cuando este se encuentra en precio regular, comparado a los aumentos de venta cuando este se coloca en precio de oferta. Al hacerse un análisis estadístico de los cambios de precios que han tenido ciertas categorías de productos se puede medir la sensibilidad de los clientes al precio. Se debe hacer un análisis dependiendo el cluster económico al que se va dirigido, buscando correlacionar la sensibilidad del precio con el perfil de los clientes. Esto se da ya que existen clusters de clientes que son muy sensibles a los cambios de precios, mientras que existen otros en los cuales un cambio en el precio, aun siendo significativo no representa mayor cambio en cuanto a sus comportamientos de compra.

La sensibilidad de compras se mide al comparar el nivel de ventas que se dan cuando los productos a investigar se encuentran en el precio regular y con el nivel de ventas resultante de un precio más alto o más bajo. Este factor debe analizarse a profundidad ya que existen casos donde se asume que el cambio en el volumen de ventas únicamente se dio como resultado de la variación de los precios, sin tomar en cuenta otros factores que podrían estar teniendo impacto como ser problemas de inventario, condiciones externas que provocan un aumento o disminución generalizado de las ventas o mejores promociones presentadas por la competencia. Este tipo de análisis es mucho más fácil de realizar cuando únicamente se comparan categorías en específico, es decir que el análisis debe hacerse basado en una comparación equitativa de cada categoría de productos que se estudia para medir los cambios y los comportamientos que están teniendo las mismas.

#### 4.7. HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR COSTOS Y PRECIOS

##### 4.7.1. REPORTE DE FILLRATE

Se realizan reportes de análisis de fillrate donde se evalúan a los principales proveedores para ver la cantidad entregada de los productos así como la que no se está entregando, de esta forma se puede evaluar que productos se encuentran en faltantes cero. Al realizarse un reporte de faltantes cero, se evalúa cuánto dinero se pierde por cada producto que no se encuentra entregado en tienda a esto se le conoce como evaluación de utilidades perdidas.

Existe una política de fillrate que establece que en un promedio mensual los pedidos entregados deben poseer un fillrate de más de 90%, de lo contrario el proveedor deberá compensar esta pérdida de manera monetaria. Se penaliza a los proveedores en base a las utilidades perdidas al no haberse entregados los productos, de esta forma los proveedores cubren por la pérdida por no haber existencia física de los productos en tienda. Con esto se busca compensar las pérdidas financieras obligando a los proveedores a cumplir al 100% las políticas de fillrate y de esta forma minimizar el impacto de las pérdidas financieras.

Este reporte de fillrate es socializado con los proveedores para que de esta forma puedan revisar que sus costos se encuentren correctos dentro del sistema, y así mismo revisar en que productos están existiendo los faltantes para tomar medidas de acción para evitar que se incurra en faltantes.

#### 4.7.2. REPORTE DE RED ZONE

Estos reportes sirven para analizar cada categoría principal haciendo una revisión minuciosa de cada uno de los productos tanto nacionales como importados. Se hace una evaluación por cada producto sobre sus costos unitarios y precios de venta en cada una de las tiendas específicas, para observar en que tiendas se están teniendo los principales problemas de márgenes. Estos reportes se actualizan todas las semanas para actualizar los nuevos costos y precios que se hayan cambiado debido a las negociaciones con los proveedores. Esta información sirve como alerta para detectar que productos se están vendiendo a bajo costo, y así poder encontrar con que proveedores se están teniendo problemas de costos para poder realizar negociaciones con los mismos.

Debido a que los precios son definidos por el mercado existen precios sugeridos los cuales son brindados por los mismos proveedores, brindando poco manejo sobre los mismos, si se desea tener precios competitivos. Por lo tanto para poder brindar precios de salida adecuados se debe buscar un punto de equilibrio entre los márgenes que se esperan para cada categoría y los costos brindados por los proveedores. Se necesita tener márgenes sanos para poder tener tanto rentabilidad como competitividad en cada una de las categorías. Por esta razón es necesario encontrar mecanismos de negociación con los proveedores, así como planes de acción que busquen mejorar los márgenes para cada una de las categorías.

#### 4.8. ANÁLISIS DE COSTOS

La estructura de los costos que por lo general se define como el cociente entre los costos variables y los fijos, es un factor de oferta importante. En el rubro de supermercados los consumidores tienden a ser muy sensibles a los cambios de los precios, cuando estos cambios son más de 10% de incremento y por ende las empresas buscan el mejoramiento de sus márgenes. Los supermercados buscan formas de diferenciar los productos para que esta forma aumentar los precios y mejorar los márgenes y utilidades.

El comportamiento de los costos de los productos varía mucho de acuerdo a las categorías de productos. Existe un canasto de monitoreo de productos el cual posee muchos productos los cuales se encuentran a bajo costo, esto ocurre debido a que son productos que son sensibles a cambios de precio y por ende deben ser controlados tanto por Supermercados La Colonia como por la competencia, para poder ajustarse a la oferta y la demanda.

Existen productos que poseen muchos días de inventario y por ende generan demasiado costo dentro de las bodegas de las tiendas, para poder disminuir costos con los excesos de inventarios es necesario buscar tener días de inventario sanos. Cada categoría se administra de forma que busque impulsar los productos que poseen inventario excesivo ya sea a través de impulsación por medio de promociones.

#### 4.9. ANÁLISIS DE MÁRGENES

Es importante resaltar que las mediciones de meta que se le establecen a cada categoría no solamente se miden en cuanto a incremento de ventas, sino que se miden en cuanto a crecimiento de la participación de la misma, en cuanto a su utilidad y sobre todo en cuanto a sus márgenes.

Al momento de evaluarse los márgenes de los productos se analizan dos tipos de márgenes los cuales son tomados en cuenta para ver la rentabilidad de cada proveedor con la totalidad de sus categorías. Primero se analiza el margen front que es el margen que se gana con cada producto de manera individual cuando se establece el precio de ventas menos el costo. También se toma en cuenta el margen back el cual es un margen extra que se le suma a cada proveedor, este es negociado como un porcentaje que entrega el proveedor a la cadena para poder tener exhibidos sus productos en los perfiles de cajas y puntas de góndolas. Al analizarse que tan rentable es cada proveedor se obtiene una suma del margen front, con el margen back para poder ver que tanto margen deja realmente cada proveedor.

Se hace un análisis mensual de los márgenes en base al comportamiento de cada categoría de productos, de esta forma se observa la tendencia que están teniendo las categorías respecto a sus márgenes creando alertas de esta forma se conoce que categoría está teniendo problemas para poder hacer un análisis a profundidad de la misma. Una vez se tiene definida en que categoría se está teniendo problemas se hace una revisión de que secciones de productos están impactando

más al margen bajo, analizando a profundidad que productos o que proveedor en específico está impulsando al decrecimiento de la misma y de esta forma tomar medidas de acción y de negociación para poder solventar las caídas de los márgenes.

#### 4.10. FACTORES QUE LIMITAN LA RENTABILIDAD

Según Dieter & Neira 2015 existe un limitado poder de negociación frente a los proveedores debido a que SLC es una empresa pequeña en comparación con la gran empresa multinacional Walmart, siendo su volumen de compras mucho más bajo y con menor capacidad de ventas. Las negociaciones de Walmart principalmente con las empresas transnacionales se realizan a nivel regional, por ende al comprarse grandes volúmenes de productos las condiciones de negociación son mucho más favorables para Walmart. Los proveedores deben adaptarse a las condiciones brindando descuentos elevados en la gran mayoría de productos, ya que no aceptarse Walmart les deja de comprar a nivel no solo de país sino que regional.

Para SLC las condiciones son menos favorables debido a que las negociaciones de volumen de compra son más pequeñas en comparación con Walmart. SLC posee una mayor capacidad de negociación con proveedores pequeños y locales, los cuales deben adaptarse a las condiciones si quieren ingresar a la cadena. Con los proveedores multinacionales es más complicado de negociar, ya que ellos ya tienen sus acuerdos previamente establecidos con Walmart y rara vez le darán prioridad a SLC. Es por eso que las negociaciones se hacen a nivel de categorías de productos, buscando negociar cada vez que se hace ofertación o promociones de productos, de tal forma que se negocia quien percibirá los costos de estas ofertas, ya sea una parte el proveedor o una parte el supermercado.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta son las regulaciones que existen respecto a los precios, ya que estos se encuentran controlados por el mercado a través de la oferta y la demanda. Esto le brinda a SLC poco control en cuanto a precios, dejando únicamente como opción el manejo de los costos y los márgenes para poder mejorar la rentabilidad financiera.

#### 4.10.1. PROBLEMAS EN LAS HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN

Existen problemas de información incorrecta en los archivos de red zone, ya que la información que genera el sistema se encuentra desactualizada y por ende debe ser revisada por los analistas comerciales y analistas de categorías de manera manual. Muchas veces los reportes reflejan productos que poseen utilidades muy infladas o productos con bajo costo y por ende el análisis de márgenes resulta inadecuado.

Los analistas encuentran información en los reportes mal catalogada y con los costos incorrectos, los analistas realizan las correcciones de manera manual recurriendo a varias herramientas del sistema para corregirlos.

Otro aspecto que se detecta son precios incorrectos, ya que el sistema muchas veces genera un promedio y no existe la diferenciación por zona geográfica. Los precios varían de acuerdo a zonas geográficas, ya que muchas veces existen ofertas que únicamente son aplicadas en la zona centro sur, pero estas no van aplicadas para la zona norte. Existen productos que solamente se venden en una de las zonas geográficas y aun así los reportes generan la información incluyéndola en todas las zonas.

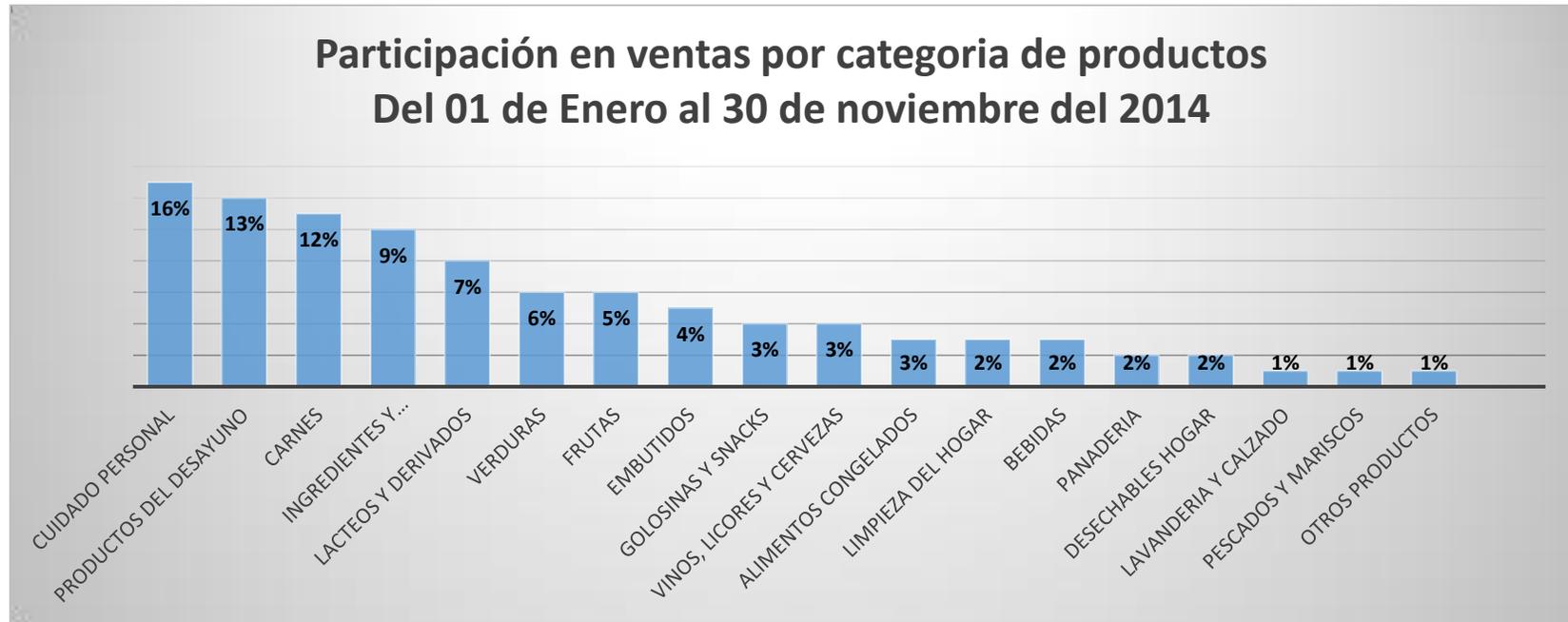
Al detectar que esta información esta incorrecta en el sistema los analistas envían reportes a los asistentes de data maestra, y estos se encargan de realizar las respectivas correcciones de forma manual e ingresan la nueva información al sistema. La base de datos entera de la empresa no se encuentra estandarizada y por ende existen problemas donde un mismo producto posee un mismo código y una misma descripción, por lo cual se hace difícil el análisis homogéneo de los datos.

Este tipo de información es clave ya que en base a esta los administradores de las categorías hacen los análisis de márgenes y utilidades de sus productos. Detectando de inmediato que productos se encuentran a bajo costo para de esta forma hacer las respectivas negociaciones con los proveedores.

Actualmente se está realizando un proyecto de colaboración con una empresa alemana GSI Honduras la cual es experta en la estandarización de la información de forma automatizada y posee certificación de normas ISO para este tipo de manejo de bases de datos.



#### 4.11. ANÁLISIS DE CATEGORÍA DE PRODUCTOS



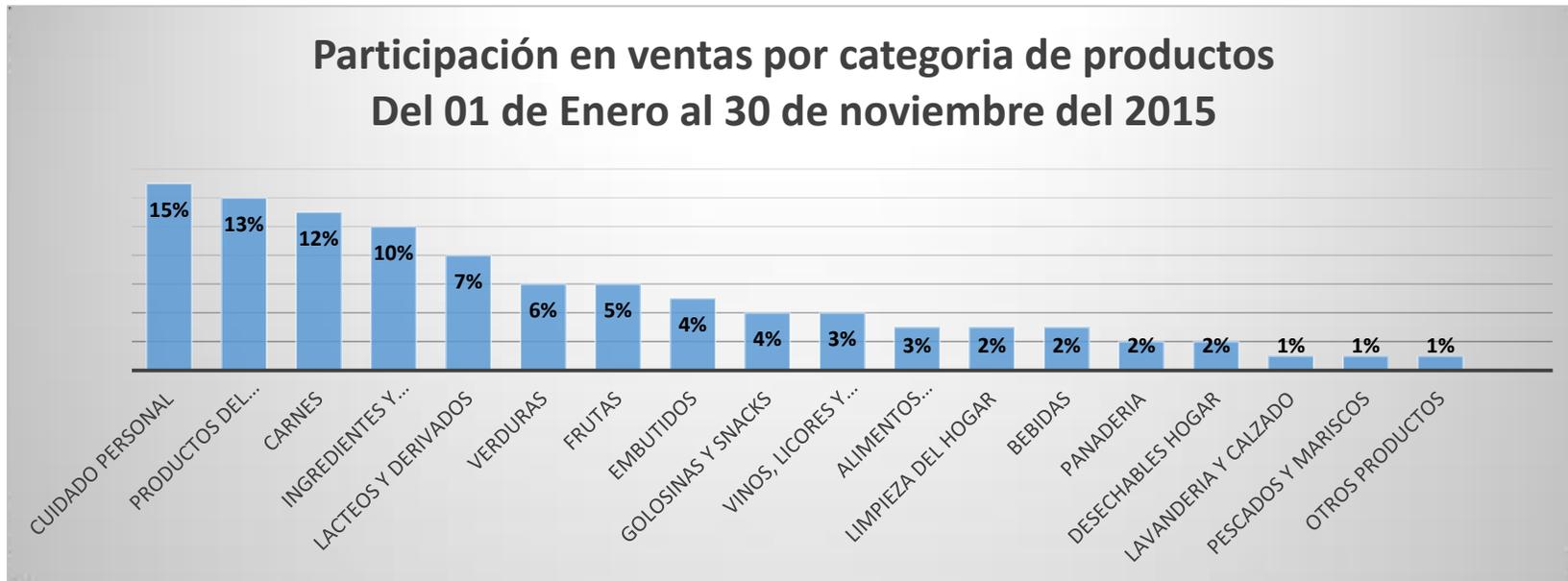
**Figura 23. Participación en ventas por categoría de productos Del 01 de Enero al 30 de noviembre del 2014**

Fuente: BEI, 2015

La categoría de productos del desayuno la cual consta de los siguientes productos (café, cereales, leche no refrigerada, jugos y néctares, galletas, barras nutritivas) representa un 15.6% de participación en cuanto a ventas de SLC, es decir es una de las categorías que más impulsación de venta ha obtenido. Debido a que esta categoría contiene productos con alta tendencia de compra y los cuales son parte de las compras cotidianas de los clientes.

Sin embargo a pesar de que existe un gran volumen de ventas, no por eso representa que se esté obteniendo un buen margen de utilidad bruta, ya que muchas veces a pesar de que una categoría de productos tenga mucha demanda esto no representa que esté dando un margen alto. En el caso de la categoría de plantas la participación en ventas es de 0.02% el cual lo define a simple vista como la

peor de las categorías de productos debido a que no posee



**Figura 24. Participación en ventas por categoría de productos Del 01 de Enero al 30 de noviembre del 2015**

Fuente: BEI, 2015

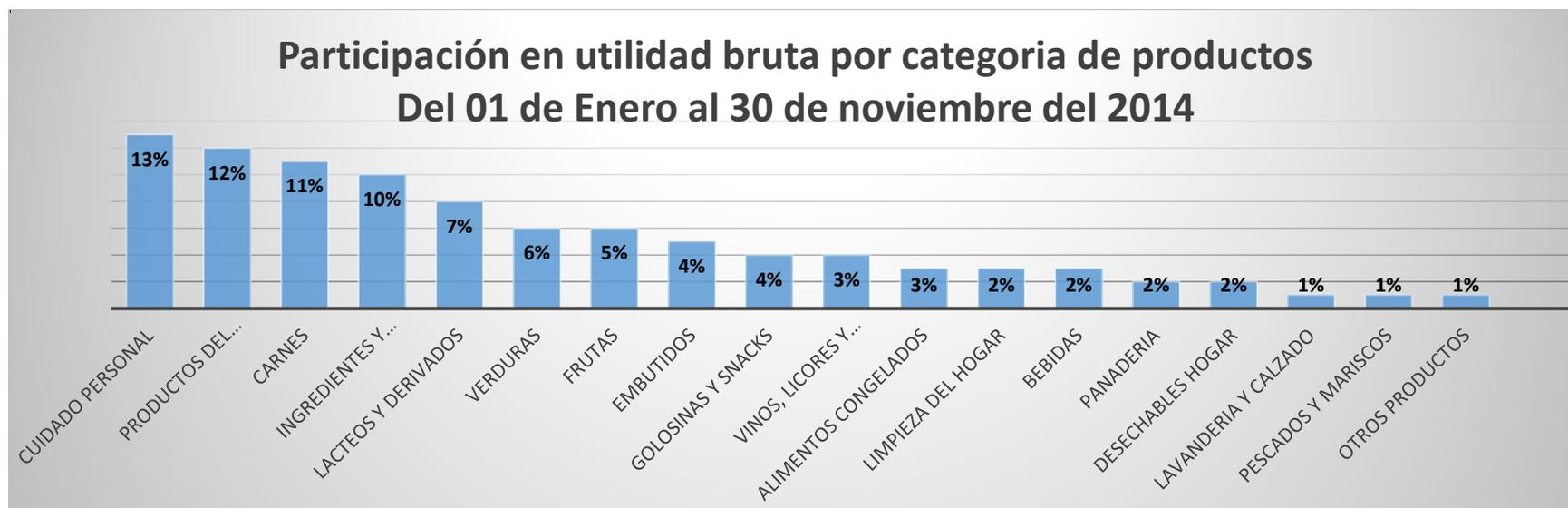
e mucha demanda.

Según los datos obtenidos en el año 2015 la categoría de productos del desayuno se mantiene como la más representativa en el nivel porcentual de ventas. Basándonos en el análisis del año anterior la categoría de plantas no se encuentra en el último lugar del porcentaje de ventas, sino la categoría de artículos varios: la cual consta de los productos como ser canastas y packs que se crean y varían dependiendo la temporada.

El porcentaje de ventas varía en relación a las temporadas pero hay cierto tipo de categorías de productos que sus niveles de ventas son de gran demanda y no varían a pesar de la temporada, sino que más bien se mantienen.

Como se puede observar en ambos años las 4 categorías principales que representan un mayor volumen de ventas son las de productos del desayuno, ingredientes y complementos, cuidado personal y carnes, esto se da debido principalmente a que estos son productos de conveniencia y de uso diario y cuya fluctuación de volumen de ventas no varía, si no que se mantiene sin importar la temporada.

Las siguientes categorías en importancia de ventas para ambos años son las 2 categorías de vinos, licores, cervezas y bebidas ya que estas son impulsadas constantemente en los supermercados cuando existen días festivos, fechas de partidos, feriados o temporadas de alto consumo como ser semana santa o navidad.

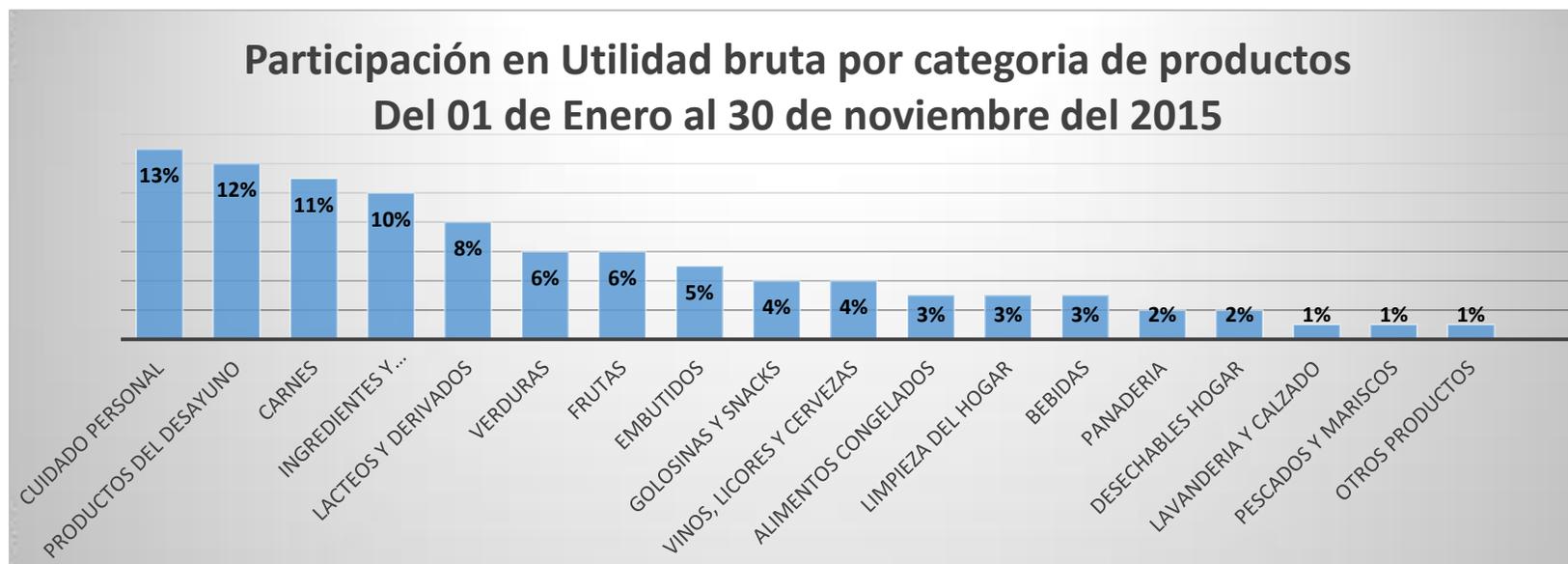


**Figura 25. Participación en utilidad bruta por categoría de productos Del 01 de Enero al 30 de noviembre del 2014**

Fuente: BEI, 2015

Según la tabla la participación de utilidad bruta más alta es la de categoría de carnes, esto se debe a que el costo de obtener carnes es más barato que los productos del desayuno, o los productos de cuidado personal. Las negociaciones de compra que se realizan para la obtención de carnes es muy diferente a las negociaciones con los productos del desayuno, esto se debe a que en la categoría de carnes se hacen negociaciones solamente con tres proveedores y lo demás se abastecen a través de la productora de carnes propias.

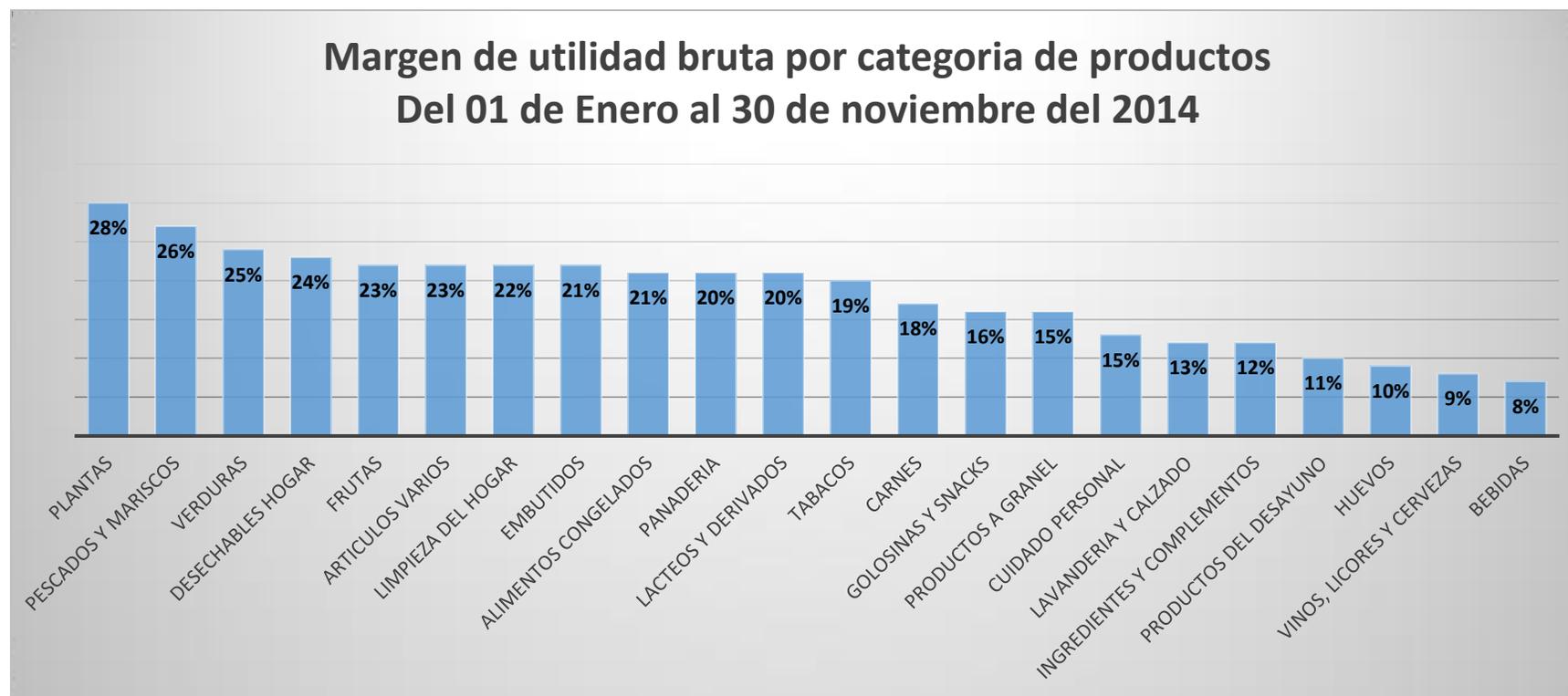
Categorías como lavandería y calzado, huevos y tabacos tienen un porcentaje de utilidad bruta bien bajo, debido a que en estas categorías existen proveedores monopolistas y duopolistas lo que ocasiona que el nivel de las negociaciones que se realizan hoy sea difícil de manejar. Muchas veces el manejo de las categorías se vuelve difíciles de controlar y de negociar debido al congelamiento de precios y regulación que existe sobre los productos, teniendo que adaptar muchos productos a estas regulaciones y teniéndolos que manejar incluso a bajo costo.



**Figura 26. Participación en utilidad bruta por categoría de productos Del 01 de Enero al 30 de noviembre del 2015**

Fuente: BEI, 2015

Según el gráfico del año 2015, se observa algo sumamente interesante debido a que el porcentaje de participación de utilidad bruta más representativo es la categoría de cuidado personal desplazando dos lugares abajo a la categoría de carnes, se puede decir que se mejoró la negociación para la adquisición de los productos de cuidado personal ya que disminuyeron sus costos.



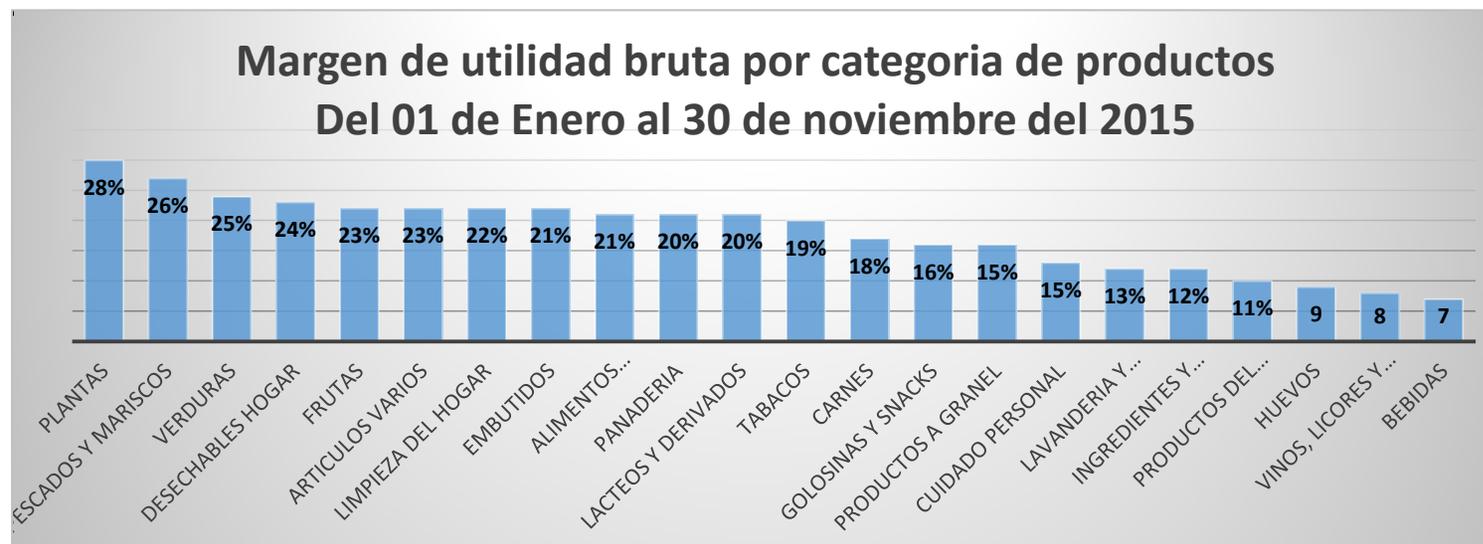
**Figura 27. Margen de utilidad bruta por categoría de productos Del 01 de Enero al 30 de noviembre del 2014**

Fuente: BEI, 2015

El margen de utilidad bruta da a conocer la cantidad de centavos que se representa de ganancia bruta por cada lempira obtenido por las ventas de cada categoría de productos lo cual representa cuanto puede hacerle frente la empresa a las obligaciones operacionales, administrativas y los gastos variables y fijos que posee la empresa.

Según el gráfico anterior en el año 2014 la categoría de plantas tiene el más alto margen de utilidad bruta con un 28.25% lo cual representa 28.25 centavos de cada lempira vendido el cual puede ser utilizado para los gastos que tenga la empresa, el segundo lugar es de la categoría de pescados, mariscos y verduras con un 26.25%, y las verduras 23.27%.

Como se observa claramente a pesar de que el volumen de ventas es más alto en una cierta categoría de productos, no por eso significa que estas están brindando un buen margen bruto para la empresa. Se debe buscar un punto de equilibrio entre los productos que generan mayores volúmenes de ventas para poder buscar mejorar sus márgenes o ya sea buscar impulsar las ventas de los productos que ya poseen grandes márgenes brutos.



**Figura 28. Margen de utilidad bruta por categoría de productos Del 01 de Enero al 30 de noviembre del 2015**

Fuente:

BEI

,2015

Según el gráfico en el año 2015 se mantuvieron las posiciones de las primeras tres categorías, una de las categorías que tiene un bajo margen de utilidad bruta en SLC es la categoría de bebidas, a menudo esta categoría es impulsada en las tiendas a través de estrategias de descuento y de oferta de productos para buscar aumentar sus ventas, buscando aumentar el consumo en estas categorías principalmente en épocas festivas y de temporada.

Cada vez que existen ofertas y descuentos de productos deben hacerse fuertes negociaciones con los proveedores para poder compensar por la baja de precios, principalmente cuando un producto se está ofreciendo a bajo costo.

#### 4.12. PROPUESTAS DE COMERCIALIZACIÓN

A través del análisis de las categorías de productos se detectó que las 3 categorías principales que poseen mayor utilidad bruta son las de Cuidado personal, Productos del desayuno y carnes, así mismo estas tres son las categorías que generan un mayor volumen de ventas. Para realizar la propuesta se decidió enfocarse en las categorías de Carnes y Cuidado Personal, ya que estas son las que cuentan con mayor facilidad de ser reposicionadas en cuanto a su comercialización.

La categoría de Productos del desayuno posee mejores márgenes de utilidad bruta en los cereales, jugos y galletas de sus productos importados. En estos productos existe el problema de que existen duplicidad de marcas, ya que generalmente SLC importa una marca de un cereal la cual posee un margen de utilidad bruta más alto, pero existe un proveedor local el cual ya vende esta marca en el mercado poseyendo un precio de venta más bajo. Por ende al existir esta duplicidad de marcas, SLC debe adaptarse a los precios del mercado canibalizando sus propios productos importados, ya que terminan vendiéndose a bajo costo para poder tener precios competitivos.

A continuación se describen las propuestas de comercialización para la categoría de Carnes y de Cuidado Personal.

## **1. Carnes**

El principal problema identificado en esta categoría es la percepción que poseen los clientes en cuanto a la calidad de los productos, se han recibido quejas por parte de los consumidores de SLC los que consideran que las Carnes que no cumplen con los estándares de calidad del mercado.

Este problema es causado debido a que los proveedores que se encargan de entregar estos productos en ocasiones no cumplen totalmente con las normas de calidad, ya que pasan mucho tiempo en los camiones repartidores y no cuentan con las condiciones necesarias para mantener el producto de forma fresca. Así mismo SLC no cuenta con una supervisión de las Carnes de forma directa, sino que hasta que son entregados se verifica la consistencia del producto.

El proceso de entrega y distribución de las carnes es muy tedioso ya que estas son entregadas por los proveedores al centro de distribución principal de SLC, y es desde aquí donde estas son transportadas a cada una de las tiendas. Esto vuelve el proceso de entrega muy ineficiente y a la vez con poco control de calidad. Al ser productos perecederos deben ser entregados de forma oportuna para evitar perder su calidad.

### **Propuesta de mejora**

SLC cuenta con un centro de procesamiento de carnes, donde se elaboran y procesan los productos a granel, se recomienda potencializarla y comenzar a producir todos aquellos productos en los que se está teniendo problemas de calidad como ser: Carne de Res, Carne de Cerdo, Carne de Pollo, en cada una de sus subdivisiones específicas.

Al comenzar a potencializar la producción de los mismos se desligara la dependencia de los grandes proveedores, forjando una iniciativa para apoyar a proveedores más pequeños y que cumplan con los estándares de calidad, supervisados directamente por SLC. De esta forma la empresa contará con un sistema control de calidad donde valide directamente la calidad de los productos, asegurando de los estándares sanitarios y de calidad respectivos. Así mismo el proceso de distribución se volverá más eficiente al tener un control directo sobre la cadena de producción y comercialización directa.

## Impacto de la Propuesta

Con esta propuesta se espera disminuir los costos de compra a los proveedores y a la vez mejorar los estándares de calidad de los productos.

**Tabla 8. Comportamiento de Ventas Categoría de Carnes 2015 vs 2014**

COMPORTAMIENTO VENTAS DE SECCIÓN DE CARNES	
2014	2015
<b>Margen de Utilidad Bruta 2014</b>	<b>Margen de Utilidad Bruta 2015</b>
20.60%	17.36%
<b>Porcentaje de Crecimiento Ventas</b>	<b>Porcentaje de Crecimiento Costos</b>
13.23%	17.85%

En la tabla 8 se observa el crecimiento de las ventas y costos de la Sección de Carnes, haciendo un comparativo del año 2015 versus el año 2014. A pesar de que las ventas de la sección crecieron en cuanto a lempiras un 13.23%, los costos tuvieron un comportamiento de crecimiento de un 17.85%. Se observa que el margen de utilidad bruta para el año 2014 fue de 20.60%, mientras que para el 2015 fue de 17.35% siendo esto causado principalmente por el aumento de los costos de la sección. Para el año 2014 los costos representaron un 79.39% de las ventas, mientras que para el 2015 un 82.64%, teniendo un incremento porcentual de un 3.25%.

Con la propuesta de mejora se espera que las ventas aumenten un 20% respecto al año 2015, mientras que los costos únicamente representen un 70% de las ventas, disminuyendo los mismos por la potenciación del centro de procesamiento de carnes. Así mismo el margen de utilidad bruta de la categoría mejoraría y aumentaría a un 30%, colocándose por encima del margen teórico de la categoría el cual se mantiene en un comportamiento entre 18 y 25%.

### 2. Cuidado personal

Los productos que ofrecen mejor margen de utilidad bruta a SLC en la categoría de cuidado personal son los productos importados y de marcas propias siendo estos productos más fáciles de manejar en cuanto a precio de venta y margen ya que generalmente son marcas exclusivas manejadas por SLC. Existe un segmento de mercado que le da mayor importancia y relevancia a los productos de marcas exclusivas, como ser los productos importados, los cuales no son fáciles de encontrar en el mercado.

Para la propuesta de mejorar se buscara dividir la estrategia de forma específica para dos nichos de mercado, una ser enfocara al cluster A+ (clase alta) y al cluster A (clase media alta), mientras que la otra se enfocara al cluster B (clase media baja) y cluster c (clase baja).

### **Propuesta de mejora**

#### **Cluster A+ y A**

Se potenciara una sección exclusiva dentro de cada supermercado, la cual será específicamente enfocada para productos importados de cuidado personal, se la da mayor énfasis a marcas y líneas de productos para las siguientes secciones de productos de cuidado personal, ya que estas son las que poseen mayores márgenes de utilidad bruta.

**Tabla 9. Secciones de Cuidado personal a impulsar en las marcas importadas**

<b>CUIDADO PERSONAL-MARCAS IMPORTADAS</b>
Shampoo y acondicionador
Limpieza corporal
Desodorantes
Tintes y decolorantes
Cuidado oral
Cuidado piel rostro
Cuidado piel cuerpo
Desechable, higiene y belleza personal

#### **Cluster B y C**

Para este cluster socio económico se buscara impulsar la marca privada de SLC que posee productos de cuidado personal, Premier Value. Esta marca privada posee varios productos de cuidado personal los cuales son potenciados en diferentes secciones de las tiendas, como ser el área de cuidado personal, las cajas e incluso en espacios adicionales exclusivos.

Sin embargo, existen otras líneas de productos que podría potenciarse y traerse en mayor variedad de productos para poder posicionarlos en este nicho de mercado. Se pretende traer un mayor catálogo de productos de Premier Value las siguientes categorías de productos:

**Tabla 10. Secciones de Cuidado personal a impulsar Marca Premier Value**

<b>CUIDADO PERSONAL-PREMIER VALUE</b>
Shampoo y acondicionador
Desodorantes
Cuidado piel rostro
Cuidado piel cuerpo
Desechable, higiene y belleza personal

### **Impacto de la Propuesta**

Con esta propuesta se espera incrementar las ventas de la categoría de Cuidado personal, debido a que la mayoría de marcas que se impulsaran serán importadas no se espera que los costos disminuya, pero se espera que a pesar de que estos incrementen las ventas sean lo suficiente para mejorar el margen de utilidad bruta.

**Tabla 11. Comportamiento de Ventas Categoría de Cuidado personal 2015 vs 2014**

<b>COMPORTAMIENTO VENTAS DE SECCIÓN DE CUIDADO PERSONAL</b>	
<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Margen de Utilidad Bruta 2014</b>	<b>Margen de Utilidad Bruta 2015</b>
13.76%	16.74%
<b>Porcentaje de Crecimiento Ventas</b>	<b>Porcentaje de Crecimiento Costo</b>
-0.68%	-4.11%

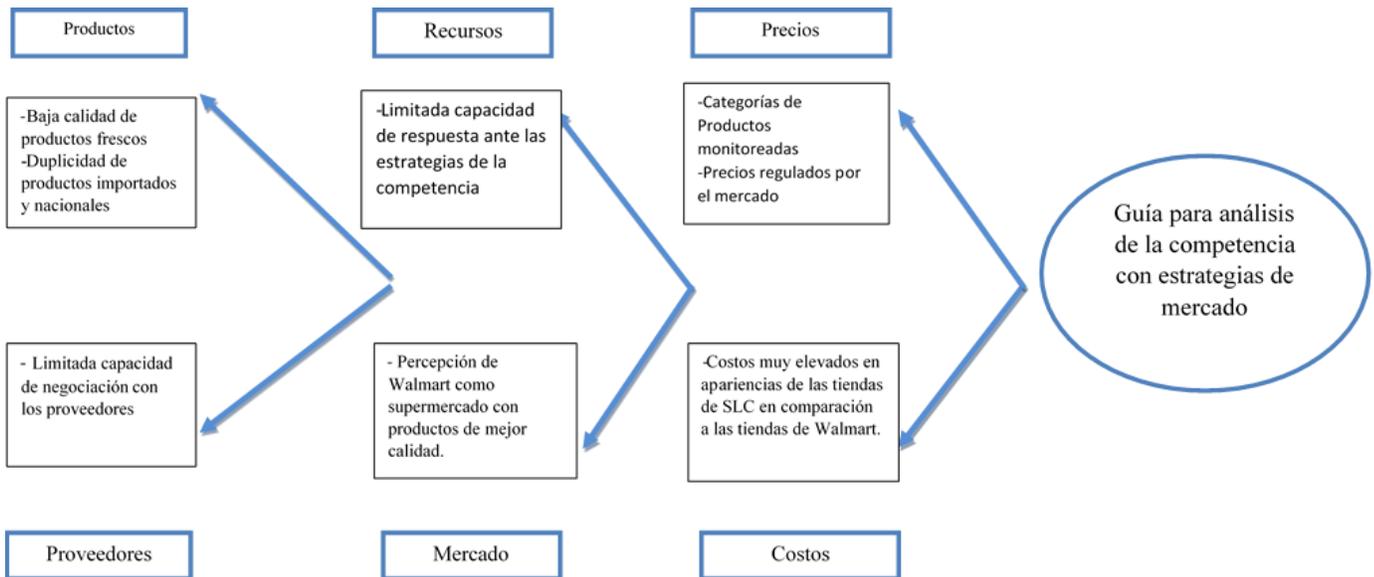
En la tabla 12 se observa el crecimiento de las ventas y costos de la Categoría de cuidado personal, haciendo un comparativo del año 2015 versus el año 2014. Existió un decrecimiento de las ventas en un -0.68% esto se dio principalmente debido a que al entrar un nuevo competidor a la zona de Tegucigalpa, Supermercados La Antorcha aumento el número de productos que son monitoreados para ser ajustados al mercado. Al existir varias marcas top de cuidado personal ha existido una guerra de precios entre los competidores, teniendo que adaptar muchos de los productos a los precios del mercado e incluso vendiéndose algunos a bajo costo.

Así mismo los costos tuvieron un comportamiento de crecimiento de un – 4.11% debido a que se realizaron negociaciones comerciales con los proveedores para tratar de compensar las pérdidas monetarias por las ventas.

Se observa que el margen de utilidad bruta para el año 2014 fue de 13.76%, mientras que para el 2015 fue de 16.74% siendo compensado por la negociación con los proveedores. Para el año 2014 los costos representaron un 86.24% de las ventas, mientras que para el 2015 un 83.26%, teniendo una disminución porcentual de un 2.98%.

Con la propuesta de mejora se espera que las ventas aumenten un 10% respecto al año 2015, mientras que los costos únicamente representen un 84% de las ventas, tratando de buscar un equilibrio entre los costos de los productos importados, los cuales serán compensados por los costos bajos de la marca Premier Value. Así mismo el margen de utilidad bruta de la categoría mejoraría respecto al año 2014 siendo esta de un 15.78%, manteniéndose dentro del margen teórico de la categoría el cual se mantiene en un comportamiento entre 12 y 18%.

#### 4.13. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



**Figura 29. Diagrama de Causa y Efecto**

#### ANÁLISIS

Para mejorar el buen funcionamiento de la organización, se sugieren las siguientes estrategias:

**MÉTODOS DE TRABAJO:** EL proceso que realizan las personas asignadas al trabajo de campo en SLC debe ser capacitado y orientado a analizar la competencia en base a categorías de los productos y en base a la segmentación de tiendas. Debido a que las tiendas se encuentran en diferentes zonas son dirigidas a consumidores con diferentes perfiles por lo que debe tomarse en cuenta al realizar los análisis de precios y de productos.

**ENTORNO:** Las leyes que aprueba el gobierno deben ser cumplidas a cabalidad ya que si estas no se cumplen corre el riesgo de pago de multas, a la vez la población vive en una sociedad económicamente inestable por lo que demandan bajos precios y promociones, por lo que se sugiere negociar con los proveedores mejores precios o buscar proveedores que ofrezcan productos sustitutos negociar con ellos por el tiempo del congelamiento de precios.

**MERCADO:** Walmart tiene diferentes tiendas la cuales se dirigen a segmentos diferentes de mercado, pero una de las fortalezas es su ofrecimiento de precios bajos, no es en todos los

productos, en algunos productos por ser de marcas poco reconocidas consiguen precio de compra muy baratos teniendo la oportunidad de ofrecerlos a bajos precios en el mercado, por lo que SLC debe ofrecer más productos de marcas poco reconocidas para poder competir en ese sentido.

**RECURSOS:** A pesar de la baja rentabilidad SLC se ha posicionado en Honduras de una manera positiva, las estrategias de mercadeo ha sido muy efectivas, las alianzas estratégicas que manejan en sus tiendas con otros negocios como ser bancos, farmacias y demás son un enganche de atracción para los clientes y tiene reacciones muy positivas por lo que solo queda continuar implementándolas.

**COSTOS:** Los costos en los que incurre SLC son elevados en comparación a las tiendas de la competencia donde la estética que da a un lado, SLC siempre ha deseado crear el mejor lugar para comprar donde se plasme la experiencia de los consumidores como una de las razones por la cual volver al supermercado, se recomienda disminuir costos administrativos.

**PROVEEDORES:** Se debe mejorar la forma de negociar con los proveedores y establecer contratos definidos por pequeños periodos de tiempo para disminuir precios

### **Estrategia competitiva y cadena de valor competitiva**

El mercado del retail se caracteriza por ser muy dinámico por lo tanto la demanda del mercado es mucho más intensa en cuestión a el ofrecimiento y comercialización de los productos ofrecidos. Es por eso que las cadenas de supermercados realizan diferentes estrategias competitivas para poder diferenciarse en el mercado.

En Supermercados La Colonia la estrategia competitiva está basada en dos puntos importantes detallados a continuación:

#### 1. Diferenciación en atención al cliente

Se encuentran diferentes tipos de diferenciación, unas pueden estar basadas en productos bajos que pueden llegar a afectar los márgenes de cada categoría de productos o afianzar alianzas con los proveedores: otra diferenciación puede ser gran calidad de productos y precios altos que demandara altas inversiones en publicidad o la diferenciación de atención al cliente la cual se utiliza con el fin de brindar al cliente una experiencia de compra con la más fina atención y

exclusividad, lo cual crea buenos ambientes de compra, aceptación de los productos existentes, captación de nuevos cliente a través de las experiencias de boca en boca. (Clow and Baack 2010)

Supermercados la colonia lleva durante varios años siendo el primer lugar en Honduras en brindar el mejor servicio al cliente desde la entrada de la tienda hasta el proceso final de compra el cual consiste en dar una retroalimentación al cliente de cómo fue su compra y si encontró los productos que buscaba con el objetivo de sondear que productos tienen mayor ineficiencia en faltantes o cuales productos son los más demandados.

El servicio conlleva el análisis del cliente basado en la experiencia tangible que es la calidad percibida de los productos que ofrece y en segundo lugar la experiencia de compra basada en la bienvenida, orientación en el proceso de compra, motivación a regresar al lugar de compra y la evacuación de dudas que posea el cliente.

Es por ello que supermercados la colonia ha trazado una línea de diferenciación en esta área manteniéndose como el mejor lugar para realizar sus compras.

## 2. Campañas de fidelización

Las cuales se basan en diferentes actividades que brindan las empresas para concebir un devoto amor por la marca o los productos ofrecidos. Supermercados la colonia se basa en galardonar las compras de los clientes con porcentajes de descuentos a través de canjes, tarjetas de ahorro, alianzas. Se desarrollan en diferentes temporadas del año, es decir dependiendo días festivos o acontecimientos importantes de los cuales los clientes son partícipes y se utilizan como enganche para crear sorteos o acumulación de puntos los cuales se convierten en un atrayente que asegura la fidelización, se mantienen expectantes a los productos y nuevas dinámicas incentivando al consumo y al amor por la marca. (comunicacion y publicidad grupo 2015)



**Figura 31. Cadena de valor corporativa Supermercados la Colonia**

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1.CONCLUSIONES**

- Se identificó que una de las principales limitaciones que posee Supermercados La Colonia es el limitado poder de negociación que posee respecto a sus proveedores nacionales y transnacionales. Esto se da debido a que sus compras en cuanto a volumen son muy bajas lo cual lo coloca en una posición menos privilegiada en comparación con su principal competidor Walmart.
- En base a los análisis realizados se puede concluir que Supermercados La Colonia tiene una capacidad de reacción limitada ante las estrategias agresivas de sus competidores, ya que se depende mucho de las negociaciones con los proveedores lo cual hace ocasiona que su capacidad de respuesta sea más lenta.
- Mediante el análisis de los costos de las principales categorías de productos se pudo analizar que estos impactan de manera directa en la rentabilidad financiera de cada categoría, debido a que al existir productos que se están vendiendo a bajo costo, dificultan el cumplimiento de las metas establecidas de rentabilidad y margen .
- Se definieron alternativas financieras las cuales buscan mejorar los márgenes de ganancia de los productos a través de negociaciones y acuerdos pre establecidos con los proveedores y a través del manejo de ciertas categorías de productos para poder tener un mejor control de sus costos de producción.
- Se analizó la metodología de investigación de los competidores para establecer parámetros e indicadores para mejorar la metodología de investigación, buscando optimizar el tiempo y la calidad de la obtención de la información para mejorar la estructura de las tácticas ante los competidores.

## 5.2.RECOMENDACIONES

- Para buscar disminuir la dependencia en cuanto a la negociación con los grandes proveedores que posee supermercados la colonia, se recomienda buscar alianzas estratégicas con proveedores pequeños locales no solamente de productos frescos, sino que de productos de gran consumo para poder buscar mejorar sus costos y poder ofrecer precios competitivos al mercado.
- Se recomienda crear un modelo de negociación con los proveedores que se encuentre pre establecido y que contenga cláusulas de las medidas a tomarse cuando los productos se encuentren en bajo costo. De esta forma las estrategias para mejorar los costos de los productos no serán reactivas sino que más bien, se encontraran previamente negociadas estableciendo cursos de acción específicos a tomarse cuando se dé la incidencia de márgenes bajos.
- Uno de los principales costos operativos que posee Supermercados La Colonia es el manejo de sus propias bodegas de almacenaje, donde se mantienen los productos frescos y los productos importados, contando con un sobre exceso de inventario principalmente en el área de productos importados. Esto ocasiona costos excesivos los cuales no son fáciles de disminuir debido a los excesivos días de inventario que se manejan, por ende se recomienda buscar la tercerización de los servicios de entregas de los productos para todas sus tiendas, para poder disminuir en gran cantidad sus costos operativos.
- Al existir muchos productos que cuentan con un sobre exceso de inventario no solamente en las bodegas, sino en los almacenes de las tiendas se recomienda buscar otros mecanismos para poder acabar con este sobre exceso. Actualmente Supermercados La Colonia posee un proyecto de entrega de producto a través de un camión repartidor el cual lleva los pedidos hasta la puerta de las casas de los clientes, se recomienda potencializar este servicio para poder abarcar de mejor forma el exceso de inventario en la tiendas principales de Tegucigalpa.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

En el siguiente capítulo se presenta la descripción de la propuesta creada mediante una guía basada en las estrategias que se deben implementar en el análisis de la competencia, a la vez se describe un cronograma de tiempo para la aplicación correcta del benchmarking a los competidores.

6.1. Guía para análisis de la competencia utilizando estrategias de mercadeo.

6.2. Introducción

6.3. Descripción de la propuesta

6.3.1. PASO I

6.3.2. PASO II

6.3.3. PASO III

6.3.4. PASO IV

6.3.5. PASO V

6.3.6. PASO VI

6.3.7. Plan de acción de la propuesta

6.3.8. Escenario 1 guía de investigación de mercado

6.4. Presupuesto

6.5. Cronograma de ejecución

### **6.1. GUÍA PARA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Como propuesta se recomienda sistematizar el proceso de control de competidores

### **6.2. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas emplean mecanismos para poder igualar las estrategias de sus competidores, de no ser así pierden participación en el mercado y la mala adecuación de nuevos servicios o productos que se vayan adecuando a los clientes.

Es necesario evaluar las diferentes situaciones que ocurran en el entorno, es importante adecuarse a los cambios que no se pueden controlar. Como ser problemas de inflación, políticas que se

imponen a través del gobierno u otras entidades, factores económicos y los perfiles o tendencias del consumidor dependiendo los segmentos a los que esté dirigido el servicio o producto.

El presente documento fue realizado con la finalidad de proporcionar a las empresas una guía que puedan adecuar dependiendo su rubro y en este caso específicamente para supermercados la colonia el cual fue la empresa principal de estudio y donde se analizó algunas formas de maximizar la información obtenida para análisis de la competencia.

Con la finalidad de facilitar la toma de decisiones y la aplicación de la guía que analiza de forma mercadológica y financiera a la competencia esta contiene un marco conceptual de las principales definiciones que deben conocer las empresas al estudiar la competencia.

### 6.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

#### **GUÍA PARA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA UTILIZANDO ESTRATÉGIAS DE MERCADEO**

##### **6.3.1. PASO I**

1. En primer lugar es necesario conocer la posición de la empresa en el mercado. Se debe realizar un análisis FODA :

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Al tener claridad en este panorama se podrá conocer en qué áreas debe mejorar la empresa de forma interna y de esta forma será más fácil la identificación del problema. Una de las fortalezas que pueden ganarse realizando un análisis DAFO es la capacidad que tendrá la empresa de poder anteponerse a las estrategias del principal competidor, a la vez esta información complementa el análisis de la situación actual de la empresa versus la competencia.

Es una de las herramientas más efectivas para comenzar a realizar estrategias específicas dependiendo las debilidades que se obtienen del estudio realizado, ya que si no se hace un

diagnostico previos de la situación es posible errar en la toma de decisiones o en el tipo de estrategias que utilizara la empresa para anteponerse a las acciones de sus principales competidores.

## ANÁLISIS FODA SUPERMERCADOS LA COLONIA

**Tabla 12. Análisis FODA Supermercados La Colonia**

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <p><b>Excelente Servicio al Cliente:</b> SLC se ha destacado por brindar una excelente atención a sus clientes, lo cual ha sido una ventaja competitiva para la empresa. El ambiente desde que se entra al supermercado es acogedor donde los colaboradores dan la bienvenida a los clientes y ofrecen un servicio personalizado. El servicio al cliente de SLC se caracteriza por ser superior al de sus competidores.</p> <p><b>Marcas Privadas:</b> el supermercado posee marcas exclusivas las cuales únicamente se venden dentro del mismo como ser Premier Value, Sea dreams, Hy top y ron abuelo, estas marcas son importadas y no se encuentran en ningún otro supermercado. Su calidad y precios las vuelve muy competitivas y brindan excelente calidad a sus clientes.</p> <p><b>Promociones Innovadoras:</b> todas las semanas se publican en los periódicos ofertas especiales de productos en las categorías de productos más importantes, Carnes, refrigerados, frutas, verduras, cuidado personal, cuidado del hogar, desayuno, abarrotes y licores.</p> <p><b>Campañas de Fidelización:</b> la colonia se ha destacado principalmente por las campañas de fidelización de clientes donde a través de cada compra se acumulan puntos, los</p>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <p><b>Mala presentación de productos frescos:</b> una de las principales debilidades que ha tenido el supermercado ha sido la presentación de sus productos frescos, dentro de los cuales se incluyen las carnes, mariscos y frutas y verduras. Se han tenido muchas quejas por parte de los clientes, considerándose estos productos como de baja calidad y de mala presentación en comparación con las de sus competidores.</p> <p><b>Precios menos competitivos en comparación con la competencia:</b> el manejo de precios que posee la colonia no es muy competitivo y sus estrategias han sido mayoritariamente reactivas, teniéndose que acoplar a los precios de los competidores sin tener mucho margen de manejo de los mismos. Debido a que Walmart al ser una transnacional realiza negociaciones a nivel regional, consiguiendo de esta forma mejores costos y pudiendo posicionarse con los productos más bajos sin necesidad de ofertarlos.</p>
<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <p><b>Leyes y normativas:</b> entre las principales amenazas que afectan al supermercado se encuentran las regulaciones hacia los productos, ya que esto impacta directamente con los márgenes que se manejan, ocasionando incluso pérdidas monetarias en muchas ocasiones ya que estos deben venderse por abajo del costo. Existen regulaciones que controlan los productos de la canasta básica, colando un techo del precio de los mismos brindando un mínimo y un máximo al cual deben adaptarse estos productos.</p> <p><b>Crecimiento de la competencia:</b> debido a que Walmart posee mucho capital económico y mucho poder de negociación le resulta mucho más fácil crear estrategias de expansión, para explorar diferentes nichos de mercado que le brinden volumen de ventas, así como una gran capacidad para reaccionar y afrontar a sus competidores.</p>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <p><b>Mayor posicionamiento:</b> el supermercado está buscando posicionarse no solamente en el nicho que ha tenido mayor competitividad como es su enfoque a la clase media alta, sino que actualmente está buscando explorar otros nichos de mercado que no se encontraban bien desarrollados. Actualmente se acaba de inaugurar un supermercado top, el cual estará enfocado hacia la clase alta con productos principalmente importados y gourmet. Se está buscando explorar este nicho de mercado enfocado a la clase alta y así mismo se está buscando crear un nuevo formato de supermercados enfocado para la clase baja.</p> <p><b>Expansión geográfica:</b> SLC tiene la oportunidad de expandir sus operaciones a nivel nacional, en zonas donde todavía no se encuentra posicionada como ser la zona occidente y la zona oriente de Honduras. El principal enfoque del supermercado ha sido la zona centro sur, seguido de la zona norte, únicamente 5 supermercados se</p>

	encuentran en zonas foráneas las cuales son consideradas zonas estratégicas en cuanto a su población.
--	---

2. Realizar un análisis exhaustivo del entorno externo la empresa, profundizando en los factores que pueden afectar directa o indirectamente la posición competitiva de la misma.

### **FACTORES ECONÓMICOS**

- \* Se debe realizar un análisis del (IPC) Índice de precios al consumidor dependiendo del año en el cual se esté realizando el estudio.
- \* La tasa de inflación, la cual es un factor muy importante ya que analiza el desequilibrio existente entre la producción y la demanda.
- \* Salario mínimo, el análisis se basara en la desigualdad de salarios y como es la variabilidad de los salarios mínimos, respecto a este dato se imponen los precios ofrecidos para distintos tipos de consumidores.

### **FACTORES SOCIALES**

- \* Análisis del riesgo país el cual servirá para conocer los principales aspectos que están afectando el entorno en el mercado, como ser inversiones, importación, tasa de seguridad.
- \* Aumento/Decrecimiento de la pobreza, a través de este análisis se observara la capacidad que tienen las personas para satisfacer sus necesidades.
- \* Capacidad de compra, es necesario analizar los principales hallazgos de la población de estudio.

## **FACTORES TECNOLÓGICOS**

- \* Implementación de nuevas herramientas que faciliten el trabajo en el mercado de retail, innovaciones en el área logística, almacenamiento.

## **FACTORES POLÍTICOS**

- \* Creación de nuevos partidos políticos para poder analizar la inestabilidad política, ya que cuando la hay se vienen una serie de factores que afectan la sociedad, como ser el la incertidumbre social, temor social y desconfianza.

## **FACTORES ECOLÓGICOS**

- \* Se debe analizar cualquier normativa ecológica que sea implementada, ya que las empresas están comprometidas a la utilización correcta de los recursos naturales como ser agua, aire limpio ya que son factores que generan el día a día de la empresa.

## **FACTORES LEGALES**

- \* Inestabilidad jurídica, la cual se va generando por los tropiezos legales expedidos por el Gobierno.
- \* Dificultad de creación de nuevas empresas, el proceso de creación de nuevas empresas es tan engorroso lo cual es un factor que debe analizarse.

### **6.3.2. PASO II**

1. Después de establecer un análisis de la posición competitiva actual de la empresa se debe proseguir a recolectar la información de la competencia:
  - Descripción de Análisis DAFO del principal competidor (Walmart)
  - Fuerzas
  - Debilidades
  - Amenazas
  - Oportunidades

El análisis DAFO es de gran importancia para obtener una mejor aceptación del problema que se está identificando, se debe destacar las características más importantes o las variables que tengan más significancia. Partiendo de la identificación de las variables se debe identificar en que factores la competencia está siendo más efectiva, en que factores se está siendo más competitivo y cuales factores son una apertura para ganar ventajas competitivas.

### ANÁLISIS FODA WALMART (Principal competidor de estudio)

**Tabla 13. Análisis FODA Walmart**

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<p><b>Precios bajos:</b> el supermercado se ha posicionado como el lugar donde se ofrecen precios bajos, enfocado a la vez en que sus clientes obtengan los productos de la mejor calidad.</p> <p><b>Marcas Privadas:</b> el supermercado posee marcas exclusivas las cuales únicamente se venden dentro del mismo como ser Equate y Suli, en Walmart posicionan de una manera bien profunda este tipo de marcas, debido a que son tropicalizadas a nivel de país caracterizando los diferentes segmentos a los que va dirigido.</p> <p><b>Diversidad de productos:</b> por ser una empresa muy reconocida internacionalmente, tiene una amplia relación de negocios con diferentes proveedores lo cual lo hace que pueda obtener variedad de productos, diversificación de marcas. Debido a las grandes cantidades de productos Walmart utiliza su poder de compra para negociar acuerdos con los fabricantes, obteniendo productos en países de bajo costo como ser China.</p> <p><b>Buena presentación en productos frescos:</b> Walmart ofrece a sus clientes una excelente calidad en la categoría de productos frescos, la ventaja es que la mayoría de las carnes que ofrecen son importados, por lo que tienen los más altos estándares de calidad.</p>	<p><b>Mala presentación de productos frescos:</b> una de las principales debilidades que posee Walmart es que por ser una compañía con una amplia gama de productos se abarca una gran cantidad de categorías de productos, desde productos para el hogar hasta productos agrícolas, y servicios varios, los cuales le resulta bien difícil poder especializarse en una categoría en específico, o que las consumidores lo categoricen como el mejor en una categoría específica.</p> <p><b>Presentación de las tiendas:</b> Walmart no enfoca su atención en brindar la mejor experiencia de compra a sus consumidores, en algunas de sus tiendas las cuales se encuentran orientadas a un segmento de clase socioeconómica baja, como ser la despensa familiar, se encuentra estructurada de forma que se ahorren en costos operativos como ser falta de aire acondicionado, góndolas simples, software desactualizados en cajas de cobro.</p>

<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <p><b>Leyes y normativas:</b> Actualmente en temporada navideña se creó una normativa que congela los productos que pertenecen a la temporada navideña, estableciendo un precio fijo al cual deben venderse estos productos en todos los supermercados, centros de conveniencia, pulperías, mercados, entre otros.</p> <p><b>Categoría de productos:</b> por ser una compañía la cual contiene una diversificación muy amplia en sus categorías de productos, los diferentes competidores pueden tomar ventaja y ofrecer una especialización en cierta categoría de productos y que esta sea identificada por el mercado.</p>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <p><b>Crecimiento:</b> debido a que Walmart posee mucho capital económico y mucho poder de negociación le resulta mucho más fácil crear estrategias de expansión, para explorar diferentes nichos de mercado que le brinden volumen de ventas, así como una gran capacidad para reaccionar y afrontar a sus competidores.</p> <p><b>Ampliación de tiendas:</b> Walmart tiene la capacidad de expandirse y desarrollar más sucursales a nivel de cada país, la ventaja se obtiene de su gran reconocimiento internacional que la hace muy confiable y obtiene gran aceptación en cada una de las tiendas que apertura.</p>
---	--

### 6.3.3. PASO III

1. Con en análisis FODA de ambas empresas la cuales se desea comparar es necesario realizar un cruce de ambos análisis de las características encontradas las cuales se comparan una a la vez. Es decir las oportunidades de SLC lo comparamos con Walmart y así sucesivamente.
  - Identificar competidores directos
  - Identificar competidores indirectos
  - Realizar un mapa de posicionamiento de mercado: donde se identifique gráficamente que competidores se encuentra mejor posicionado en el mercado respecto a ubicación geográfica y número de tiendas
  - Realizar un mapa estratégico de los competidores: basándose en la comparación de variables principales, como ser volumen de ventas, ubicación geográfica y número de locales. De esta forma se establecerá el orden de importancia los competidores en cuanto a que competidores tienen más peso estratégico en el mercado.
2. Recolección de toda la información financiera y de mercado de la competencia que se pueda obtener a través del uso de fuentes secundarias, como ser los estados de resultados publicados en internet, datos estadísticos, noticias, tendencias del rubro, productos o servicios que ofrecen.

#### **6.3.4. PASO IV**

1. Recolectar la información de los competidores a través de mecanismos de investigación de fuentes primarias:
  - Aplicar la técnica de “cliente oculto” el cual consiste en visitas inoportunas a la competencia para poder observar sus métodos, procesos, conductas y toda información que pueda servir para anteponerse a sus acciones. La guía de cliente oculto debe ser bien específico enfocado en áreas que se quieran investigar cómo ser: monitoreo de precios, monitoreo de servicio al cliente, monitoreo de promociones, monitoreo de nuevos competidores, monitoreo de nuevos productos, entre otras.

Las visitas requieren de suma cautela y discreción, por ende deben encontrarse bien planificadas y estructuradas, dentro de la empresa debe existir un equipo exclusivo para la recopilación de este tipo de información.

#### **6.3.5. PASO V**

1. Realizar un análisis detallado de la información recolectada de la competencia, para poder establecer formatos de alerta que sean enviados tanto al área comercial, como al área operativa y al área de inteligencia comercial. Se deben crear reportes de control de competidores los cuales deben ser enviados de manera regular, ya sea de forma trimestral o semestral.
2. Establecer indicadores que sirvan para medir las variables analizadas en los competidores contra los resultados.

#### **6.3.6. PASO VI**

1. Establecer los planes de acción que se debe implementar en la empresa que sirvan de soporte para las estrategias de acción contra los competidores, ya sean estas reactivas o pro activas dependiendo los problemas identificados.

**Tabla 14. Estrategias basadas en análisis FODA Supermercados la colonia vs. Walmart**

<p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Maximizar fortalezas y oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechando la buena atención al cliente que tiene SLC se recomienda, realizar capacitaciones periódicas de cada 3 meses para el personal de SLC orientado a servicio al cliente ya que las necesidades del cliente son cambiantes y debe capacitarse en base a lo que espera el cliente.</li> <li>2. Realizar publicidad a través de rótulos y degustaciones dentro del establecimiento para las marcas privadas de SLC como ser premier Value y Sea dreams, Hy top y ron abuelo. Específicamente en cada pasillo donde se ubican dichos productos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Minimizar debilidades y maximizar fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debido a que SLC cuenta con un centro de procesadora de carnes, se recomienda potencializarla y que los diferentes tipos de carne sean elaborados y producidos por la misma, con esta práctica se desligara de los proveedores y de esta forma la empresa si contara con un control de calidad donde valide directamente la calidad de los productos, asegurando los estándares sanitarios y brindando mejoría en dichos productos.</li> <li>2. Cluster B y C Impulsar la marca privada de la Colonia Premier Value en las siguientes categorías de productos: cuidado personal.</li> </ol>

<u><b>Amenazas</b></u>	<p><b>FA</b></p> <p><b>Maximizar fortalezas y minimizar amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de tiendas a través de la expansión de mercado, a través de la apertura de tiendas en nichos de mercado donde Walmart no ha logrado posicionarse.</li> <li>2. Potencializar el servicio de entrega a domicilio el cual consiste en hacer su pedido online a través de la creación de un portal de</li> </ol>	<p><b>DA</b></p> <p><b>Minimizar debilidades y amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociaciones con diferentes proveedores que puedan ofrecer marcas menos reconocidas y que generen mayor margen.</li> <li>2. Implementación de sistemas de calidad para supermercados, la certificación ISO 9001-2015 para supermercados, es muy importante obtenerla ya que no habrán normativas a las cuales apegarse ya que teniendo dicho certificado se valida que las operaciones de la empresa son con los mejores estándares de calidad.</li> </ol>
------------------------	--	---

2. Elaborar un cronograma de las actividades a implementarse para cumplir con la aplicación de los planes de acción y de las estrategias a ser efectuadas. Deben especificarse los cursos de acción respecto a los cambios de las nuevas conductas o los cambios a efectuarse, este paso es el más importante ya que la información que recolectamos debe servir para la toma de decisiones las cuales deben ser ejecutadas de forma rápida.

### 6.3.7. PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación se detalla el contenido que contendrá el plan de acción en la propuesta para optimizar el proceso de cómo realizar una guía de análisis de la competencia en base al mercado y financiero.

**Tabla 15. Plan de Acción de Propuesta de Aplicabilidad**

TITULO	OBJETIVOS		PLAN DE ACCION
	GENERAL	ESPECIFICO	
<b>GUÍA PARA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA UTILIZANDO ESTRATÉGIAS DE MERCADEO</b>	Elaborar un método que establezca una orientación que sea implementada la efectividad en la recolección de datos al analizar la competencia, mediante el diseño de una guía que se adapte al proceso de cualquier empresa para optimizar el tiempo de respuesta antes los cambios de la competencia.	1. Diseñar los pasos a seguir en la elaboración de análisis de la competencia a nivel de competencias de mercado.	Elaborar una guía, que detalle los principales indicadores de mercado que deban estar vigilados para un buen impacto y posicionamiento.
		2. Diseñar un plan de acción para la implementación de la propuesta.	Elaborar los diferentes escenarios en los cuales se desarrollara la implementación de las propuestas.
		3. Implementar la forma adecuada la utilización de la información obtenida para la toma de decisiones a través de tiempos establecidos.	Describir a través de un cronograma de tiempos para establecer la manera en la que se debe reaccionar ante los comportamientos basados en el análisis de la competencia.

### 6.3.8. ESCENARIO 1 GUIA DE INVESTIGACION DE MERCADO

Con la presente propuesta se pretende crear una guía que sirva de orientación para la investigación de los aspectos de mercado de las principales estrategias de los competidores. Existen aspectos claves del área mercadológica que cada empresa debe conocer a profundidad por parte de las empresas líderes en el mercado.

Las tendencias de los entornos en el mercado deben ser analizados para el análisis de la competencia, ya sean problemas políticos, tecnológicos, económicos, sociales y todos aquellos aspectos que puedan alterar el buen funcionamiento o el impacto de la empresa.

Actualmente la tecnología camina a pasos agigantados y toda empresa debe modificar la cultura de la empresa adecuando sus procesos, productos, servicios a través del uso de las tecnologías, ya que sin evaluar este aspecto la empresa no será lo suficientemente atractiva para los consumidores ya que siempre comparan las empresas, por ejemplo compraran quien les ofrece realizar varias cosas optimizando el tiempo (Abell & Hammond, 1990).

#### 6.4. PRESUPUESTO

**Tabla 16. Presupuesto Propuesta Aplicabilidad**

<b>Presupuesto del Proyecto</b>	
<b>GASTOS</b>	
<i>Personal</i>	
4 Asistentes de Monitoreo (50% del costo de su dedicación completa)	L. 20,000.00
Prestaciones complementarias (al 15%)	<u>L. 1,912.50</u>
<b>Total de gastos de personal</b>	<b>L. 21,912.50</b>
<i>Otros gastos</i>	
Empleados temporales:	
Coordinador del Proyecto (50% del costo de su dedicación completa)	<u>L. 10,000.00</u> -
4 Asistentes del Proyecto Tiempo completo	<u>L. 34,000.00</u> -
Prestaciones complementarias (al 15%)	L. 5,100.00
Materiales para la elaboración de la guía	<u>L. 10,000.00</u>
Viáticos del personal (Visitas a tienda)	<u>L. 35,000.00</u>
<b>Total de otros gastos</b>	<b>L. 84,100.00</b>
<b>Total de gastos del proyecto</b>	<b>L. 106,012.50</b>

## 6.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

**Tabla 17. Cronograma de actividades análisis de la competencia**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																														
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Realizar análisis FODA																														
Realizar análisis PESTEL																														
Identificación de competidores directos e indirectos																														
Realizar mapa de posicionamiento de mercado																														
Realizar mapa estratégico de competidores																														
Recopilación de información financiera de la competencia																														
Recopilación de información de mercado de la competencia																														
Recolectar información de los competidores a través de fuentes primarias																														
Ordenar toda la información obtenida																														
Comenzar con la implementación de "cliente oculto"																														
Analizar la información recopilada a través de las visitas que se realizaron en el cliente oculto																														
Crear estados de alerta de los problemas identificados																														
Crear reportes de control de competidores, los cuales se reportaran trimestralmente																														
Realizar los análisis de indicadores evaluados de la competencia																														
Crear plan de acción, para implementar las estrategias de acción contra los competidores																														
Cronograma de actividades para cumplir a tiempo con la aplicación de métodos para analizar la competencia.																														

Tabla 18. Verificación de la concordancia del documento con la propuesta

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	APLICABILIDAD (PROPUESTA)
<b>Reposicionamiento de supermercados la colonia a través de un diagnóstico de mercado</b>	<b>Baja rentabilidad de supermercados la colonia en su categoría de productos en comparación con su principal competidor.</b>	Contribuir a la rentabilidad de Supermercados La Colonia mediante una guía para el análisis de la competencia utilizando estrategias de mercado, para optimizar su margen de utilidad bruta que le permita mejorar su posición competitiva en el mercado de retail en Tegucigalpa.	Identificar qué factores están causando las limitaciones en cuanto a rentabilidad, analizando el impacto que tienen los costos y precios de venta.	Limitado poder de negociación que posee respecto a sus proveedores nacionales y transnacionales. Esto se da debido a que sus compras en cuanto a volumen son muy bajas lo cual lo coloca en una posición menos privilegiada	Buscar alianzas estratégicas con proveedores pequeños locales no solamente de productos frescos, sino que de productos de gran consumo para poder buscar mejorar sus costos	<b>Guía para análisis de la competencia utilizando estrategias de mercadeo.</b>
			Analizar el control de competidores que utiliza Supermercados La Colonia que permita establecer una guía metodológica adecuada que brinde información oportuna para la toma de decisiones.	Capacidad de reacción limitada ante las estrategias agresivas de sus competidores, ya que se depende mucho de las negociaciones con los proveedores	Crear un modelo de negociación con los proveedores que se encuentre pre establecido y que contenga cláusulas de las medidas a tomarse cuando los productos se encuentren en bajo costo.	
			Elaborar una propuesta de comercialización de las categorías de productos más demandadas por los consumidores que optimicen sus ganancias.	Se definieron alternativas financieras las cuales buscan mejorar los márgenes de ganancia de los productos a través de negociaciones y acuerdos pre establecidos con los proveedores	Buscar la tercerización de los servicios de entregas de los productos para todas sus tiendas, para poder disminuir en gran cantidad sus costos operativos	

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

Abell, D. F., & Hammond, J. S. (1990). *Planeación estratégica de mercado: problemas y enfoques analíticos*. México: Compañía Editorial Continental.

American economía. (2015). Recuperado a partir de [www.americaneconomia.com](http://www.americaneconomia.com)

Baray H.L. (2005). Introducción a la Metodología de la Investigación (Primera, p. 127). México: Eumed Editorial. Recuperado a partir de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/introduccion%20a%20la%20metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf>

Cámara de industria y comercio de Tegucigalpa. (2015). Precios de Transferencia ,Recuperado a partir de [http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/03-Marzo/PRECIOS\\_DE\\_TRANSFERENCIA.pdf](http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/03-Marzo/PRECIOS_DE_TRANSFERENCIA.pdf)

Carolina Ortega, Orlando Cotado, David Roig, Francisco Arteaga, & Celestino Martinez. (2013, Noviembre 8). El futuro del Retail, Visión 2013-2015. Foxize Education Bussines School. Recuperado a partir de [http://es.slideshare.net/FoxizeSchool/docu-colab-retail?qid=620f0357-a22d-4558-b9b2-77631dca3ed3&v=default&b=&from\\_search=1](http://es.slideshare.net/FoxizeSchool/docu-colab-retail?qid=620f0357-a22d-4558-b9b2-77631dca3ed3&v=default&b=&from_search=1)

Cateora, phillip. (2009). *marketing international*. mcgrall hill.

Clow, K. E., & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Mexico, D.F.: Pearson Educación de México.

Davies, J., & Jarque, C. (2011). *Derecho y Política de la Competencia en Honduras*. Tegucigalpa M.D.C.: BID. Recuperado a partir de [https://www.cdpc.hn/sites/default/files/Privado/Inter\\_Pares/49733270.pdf](https://www.cdpc.hn/sites/default/files/Privado/Inter_Pares/49733270.pdf)

Derek F. Abell, & John S. Hammond. (1989). *Planeacion Estrategica de Mercado, Problemas y Enfoques Analiticos* (1.<sup>a</sup> ed.). Mexico: Compañía Editorial Continental.

designroc. (2015). curso de finanzas para vendedores. Recuperado a partir de <http://www.elcomercial.net/finanzasvendedores/cap03.htm>

Dicter & Neira. (2014). *Tendencias del mercado, cadenas de supermercados*.

Díez de Castro, E. C. (2004). *Distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Escobar, A. (2013). *El benchmarking*. Universidad del atlantico Barranquilla.

Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercados*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.

FOSDEH, FORO SOCIAL DE LA DEUDA EXTERNA Y DESARROLLO EN HONDURAS "Hacia una nueva estrategia de combate a la pobreza", 2014

igblog. (2013).Cambios Tecnológicos en Chile, Recuperado a partir de <http://www.igblog.cl/reviews/el-primer-refrigerador-inteligente-ya-esta-en-chile/>

INE. (2013). cuadragésima cuarta encuesta permanente de hogares.

Japonpop. Reformas Tecnológicas en Centroamérica (2015, Septiembre). Recuperado a partir de japonpop.com

Jiménez, C. (2012). *Análisis de la competencia: manual para competir con éxito en los mercados*. Caracas: Ediciones IESA.

José Prat Canet. (2004). *Benchmarking: un método para aprender de las mejores empresas* (Granica Editores). Barcelona España.

Kelly, J., Bolter, L., & Bender, T. (2008). *El nacimiento del Benchmarking, El enfoque de Xerox* (Descriptivo). Estados Unidos.

Kerlinger F. (1983). *Investigación del comportamiento-Técnicas y Metodologías* (Segunda). México: Editorial Interamericana.

Kinncar, T. C., & Taylor, J. R. (1991). *Marketing research: an applied approach* (4th ed). New York: McGraw-Hill.

Kinncar, T., & Taylor, J. (1994). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Kotler, P., Armstrong, G., Pineda Ayala, L. E., & Benassini Félix, M. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica*. México: Pearson Prentice Hall.

La prensa. (2015, abril). Recuperado a partir de <http://www.laprensa.hn/honduras/830385-410/supermercados-la-antorcha-se-ampl%C3%ADa-y-lleva-empleo-a-la-ceiba>

Luis Rodríguez. (s. f.). El heraldo. 17 marzo 2015. Tegucigalpa. Recuperado a partir de <http://www.elheraldo.hn/economia/823022-216/exportación-de-banano-hondureño-bajó-7>

mahe, benohi. (2015). *coaching retail* (2da ed.).

Malhotra, N. K., Ortiz Salinas, M. E., & Benassini, M. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.

Maria Dolores de Juan Vigaray. (2005). *Comercialización y Retailing Distribución comercial aplicada* (1.ª ed.). Madrid España: Pearson Educación.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada. (2015). Retail y consumo. Recuperado a partir de <http://www.pwc.com/cl/es/industrias/retail-y-consumo.html>

Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2001). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill.

Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.

Zlatanova, G. (2007). Guía de benchmarking. teoría y práctica de esta metodología. (p. 11).

## ANEXOS

### ANEXO 1-GUIA DE SUPERMERCADOS UBICADOS EN TEGUCIGALPA

SUPERMERCADOS UBICADOS EN TEGUCIGALPA		
FORMATO	TIENDA	CLUSTER
WALMART	Despensa Familiar 7 Calle	Cluster C
	Despensa Familiar Guanacaste	Cluster C
	Despensa Familiar Hato	Cluster C
	Despensa Familiar Kennedy	Cluster C
	Despensa Familiar Loarque	Cluster C
	Despensa Familiar Pedregal	Cluster C
	Despensa Familiar Próceres	Cluster C
	Despensa Familiar San Francisco	Cluster C
	Despensa Familiar San Miguel	Cluster C
	Despensa Familiar Santa Fe	Cluster C
	Despensa Familiar Satélite	Cluster C
	Despensa Familiar Sexta Avenida	Cluster C
	Despensa Familiar Villadela	Cluster C
	Despensa Familiar Zona Belén	Cluster C
	Maxi Despensa Loarque	Cluster B
	Paiz Centro	Cluster B
	Paiz Kennedy	Cluster B
	Paiz Mall	Cluster A
	Paiz Miraflores	Cluster B
	Paiz Próceres	Cluster A
Walmart	Cluster A	
LA COLONIA	SLC 1-HOSPITAL ESCUELA	Cluster A
	SLC 2-LAS TORRES	Cluster A
	SLC 3-LA CONCORDIA	Cluster B
	SLC 4-CENTENARIO	Cluster C
	SLC 5-LA KENNEDY	Cluster B
	SLC 6- TOROCAGUA	Cluster C
	SLC 7-LOS CASTAÑOS	Cluster B
	SLC 8-21 OCTUBRE	Cluster B
	SLC 9- LA GRANJA	Cluster C
	SLC 10- LA HACIENDA	Cluster A+
	SLC 11-PEDREGAL	Cluster C
	SLC 12-METRO MALL	Cluster B
	SLC 13- CENTRO	Cluster B
	SLC 14-VILLAS DEL SOL	Cluster B
	SLC 17-QUINTA AVENIDA	Cluster C

	SLC 22-MALL PREMIER	Cluster C
	SLC 29-ANILLO PERIFERICO	Cluster B
	SLC 32-SAN FRANCISCO	Cluster C
LA ANTORCHA	LA ANTORCHA CITY MALL	Cluster A
	LA ANTORCHA KENNEDY	Cluster B
OTROS	YIP	Cluster B
	MAS POR MENOS	Cluster A
	K-DIPROVA	Cluster A

## ANEXO 2-CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA DECISION DE COMPRA DE SUPERMERCADOS

**1. ¿Cada cuánto visita el Supermercado?**

\_\_\_\_ 1 Vez a la semana

\_\_\_\_ 1 Vez cada 15 días

\_\_\_\_ 1 Vez al mes

Otros: \_\_\_\_\_

**2. Enumere del 1 al 7 Que factores influyen cuando usted decide comprar en el supermercado (Siendo 1 el factor de mayor importancia y el 7 el factor de menor importancia)**

\_\_\_\_ Calidad de productos

\_\_\_\_ Variedad de Productos

\_\_\_\_ Precios

\_\_\_\_ Atención al cliente

\_\_\_\_ Seguridad

\_\_\_\_ Accesibilidad de Ubicación

\_\_\_\_ Comodidad de la Tienda

\_\_\_\_ Existencia de Productos (Marcas Propias-Productos Importados)

**3. ¿Cuál de los siguientes supermercados considera es el que ofrece mejores precios? (Marque una opción)**

\_\_\_\_ Paiz

\_\_\_\_ Maxi Despensa

\_\_\_\_ Despensa Familiar

\_\_\_\_ La Colônia

\_\_\_\_ Walmart

\_\_\_\_ Yip

\_\_\_\_ Mas por menos

\_\_\_\_ K-Diprova

\_\_\_\_ La Antorcha

**4. ¿Cuál de los siguientes supermercados considera es el que ofrece productos con mayor calidad?(Marque una opción)**

\_\_\_\_ Paiz

\_\_\_\_ Maxi Despensa

\_\_\_\_ Despensa Familiar

\_\_\_\_ La Colônia

\_\_\_\_ Walmart

\_\_\_\_ Yip

\_\_\_\_ Mas por menos

\_\_\_\_ K-Diprova

\_\_\_\_ La Antorcha

**5. ¿Cuál es el supermercado que visita con mayor frecuencia?**

---

**6. ¿Cuál es su supermercado preferido?**

---

**7. ¿Por qué visita con mayor frecuencia el supermercado de su elección?(Puede marcar más de una)**

Variedad de Productos                       Ubicación                       Mejores Precios  
 Mejor Calidad de Productos                       Mejores Promociones  
 Otros \_\_\_\_\_ (Especifique)

---

**8. Califique los siguientes aspectos de servicio del supermercado de su elección**

ASPECTO	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO	MUY MALO
Variedad de Productos					
Promociones y Ofertas					
Precios					
Atención al cliente					
Comodidad de compra					

**9. Califique los siguientes categorías de productos en cuanto a relación Calidad-Precio sobre el supermercado de su elección**

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO	MUY MALO
Productos del Desayuno(Café, Cereales, Leche,					
Ingredientes y Complementos					
Cuidado del Hogar					
Cuidado Personal					
Carnes					
Frutas					

Verduras					
----------	--	--	--	--	--

**10.¿Cuánto gasta mensualmente en sus compras en el supermercado?**

\_\_\_\_\_Menos de Lps.3, 000

\_\_\_\_\_Entre Lps. 3,000-5,000

\_\_\_\_\_Entre Lps.5, 001-10,000

\_\_\_\_\_Mas de Lps. 10,000

**Datos Demográficos**

**Género:**

\_\_\_\_\_Femenino

\_\_\_\_\_Masculino

**Número de Personas de Familia:**

\_\_\_\_\_1-2 Personas

\_\_\_\_\_3-5 Personas

\_\_\_\_\_6-10 Personas

\_\_\_\_\_Más de 10 Personas

## ANEXO 3- GUIA DE ENTREVISTAS

### Entrevista gerentes SLC

1. ¿Qué controles financieros se utilizan para evaluar la rentabilidad de la empresa?
2. ¿Qué limitantes financieros existen en SLC que afecten la rentabilidad de la empresa?
3. ¿Cómo impactan los costos la rentabilidad de la empresa?
4. ¿Qué tipo de estrategias financieras se implementan en SLC?
5. ¿Qué tipo de herramientas se utilizan para evaluar la competencia?
6. ¿Qué factores se toman en cuenta a la hora de hacer una evaluación de precios? ¿con que frecuencia?
7. ¿Qué controles se implementan para evitar el aumento de costos variables?
8. ¿Qué estrategia financiera utilizan para ser más competitivos sus precios?

#### **ANEXO 4-GUIA DE CLIENTE OCULTO**

1. Al entrar al supermercado, ¿Cuál fue la primera promoción que causó mayor notoriedad?
2. ¿Qué promociones asignados a los diferentes productos observo en todo el supermercado?
3. ¿Cómo se manejan las promociones dentro del supermercado?
4. ¿Qué tipos de promociones se encontraron en la caja?
5. ¿Cómo se manejan los precios dentro del supermercado?
6. ¿Cuáles son las principales categorías que se promocionan dentro del supermercado?
7. ¿Qué campañas de fidelización se utilizan en el supermercado?