

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

DOCTORADO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL



TESIS

**EL IMPULSO A LA DIFERENCIACIÓN DE LAS NANOSTORE EN  
TEGUCIGALPA A PARTIR DE LA MEJORA DE SU AGILIDAD Y  
ADAPTABILIDAD**

PRESENTADA POR  
DANILO ROMERO MEJIA

PREVIO A OPTAR AL GRADO DE  
DOCTOR EN DIRECCION EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, M.D.C.

MAYO, 2023

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

DR. FRANCISCO HERRERA  
RECTOR

DRA. JESSICA PATRICIA SÁNCHEZ MEDINA  
SECRETARIA GENERAL

DR. ARMANDO EUCEDA  
DIRECTOR DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAE. OSCAR A. ZELAYA  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DR. LUIS DUARTE  
COORDINADOR GENERAL DE POSTGRADO DE  
LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

## DEDICATORIA

A Dios, Padre Celestial y Todopoderoso, por sus ricas bendiciones y por estar siempre a mi lado fortaleciéndome en los buenos y malos momentos de mi vida.

A mis queridos padres, **ELEUTERIO ROMERO PEÑA (QDDG)** y **LUCINDA MEJIA HENRIQUEZ (QDDG)** por haberme enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento; por haber inculcado en mí valores morales y principios y haberme enseñado con amor y sacrificio a ser perseverante, sin pedir nada a cambio, sino solo mí bienestar personal.

A mi adorada esposa, **VALESKA GABRIELA SANCHEZ LOZANO** y a mis hermosas hijas **DOMINICK OLANA ROMERO MEJIA** y **VALENTINA MICHELLE ROMERO SANCHEZ** por su paciencia, comprensión, apoyo incondicional y por su gran amor; son las personas que más directamente han sido afectadas por este proyecto. Son lo mejor que me ha pasado en mi vida y fuente de inspiración y superación personal y profesional.

A mis hermanos, **DAVID ELEUTERIO ROMERO MEJIA** y **DARIO ROMERO MEJIA**, por estar siempre a mi lado, ofreciéndome su cariño y su apoyo en todos los momentos de mi vida personal y profesional.

A mi querida suegra, **EUFEMIA SANCHEZ LOZANO**, que de una u otra forma me apoyó incondicionalmente en este gran reto profesional.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme la sabiduría y el conocimiento necesario para poder culminar mis estudios de Doctorado.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**, por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi Asesor de tesis **Doctor MARIO ROBERTO ACEVEDO AMAYA**, por su apoyo incondicional y desinteresado en la realización de mi proyecto de tesis.

Al equipo de investigación del estudio de Nanostores coordinado por el Dr. César Ortega y el Dr. Mario Acevedo como parte del proyecto UNAH-MIT, por contribuir con datos y procedimientos para este estudio.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, a quienes les encantaría agradecer su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón; sin importar en donde estén, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A todos ellos, muchas gracias, de corazón.

## Resumen

El término Nanostore se refiere a cualquier establecimiento comercial minorista, independiente, con menos de cinco empleados y que no mantiene un inventario en bodega. Un tipo de Nanostore operado en casa por los miembros de una familia, que vende abarrotes y artículos de limpieza en presentaciones individuales, se conoce en Honduras como pulpería. La agilidad, la adaptabilidad, la diferenciación y la tecnológica fueron estudiadas, por su impacto a la economía a nivel macro y micro competitividad es imperativo el estudio continuo de las Nanostore. El objetivo de este estudio es demostrar su impacto en el desempeño de las Nanostore de Tegucigalpa y la importancia de mejorarlas. El estudio se basó en las respuestas de los encargados una muestra de 472 Nanostore en el área de Tegucigalpa a una encuesta en la que se les solicitaba información clave del proceso de comercialización, financiamiento y competitividad. Los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos que miden las variables enunciadas son sometidos a un análisis de varianza (ANOVAS), que son medidas de dispersión, y su correlación se basa en el modelo estadístico tomando como base la regresión lineal y que contribuye al análisis de Pearson, que mide una relación bi-variada, como modelo estadístico inferencial que determina la incidencia de una variable, se utiliza el paquete estadístico utilizando SPSS<sup>1</sup>. Se encontró que por cada unidad de mejora en las variables agilidad y adaptabilidad, el nivel de diferenciación de las Nanostore incrementará 1.5 unidades. También por una unidad de mejora en las variables ineficiencia operacional y debilidad tecnológica, el nivel de diferenciación de las Nanostore incrementará 1.6 unidades. Esto indica que las Nanostore que deseen ser ágiles, adaptables y altamente competitivas deberán incrementar en al menos dos unidades el valor de las variables agilidad y adaptabilidad. Al mismo tiempo que, la diferenciación también puede

---

<sup>1</sup> Statistical Package for Social Sciences/Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales.

aumentarse aumentando el valor de las variables de ineficiencia operacional y debilidad tecnológica.

**Palabras Clave:** nanostores, Nanostore, Tegucigalpa, diferenciación, competitividad,

DEGT-UNAH

## ABSTRACT

The term Nanostore refers to any independent retail business establishment with fewer than five employees and that does not maintain inventory in the warehouse. A type of Nanostore operated at home by family members, which sells groceries and cleaning supplies in individual presentations, is known in Honduras as a pulpería. Agility, adaptability, differentiation and technological weakness were studied, due to its impact on the economy at the macro and micro competitiveness level, the continuous study of Nanostore is imperative. The objective of this study was to demonstrate its impact on the performance of the Tegucigalpa Nanostore and the importance of improving them. The study was based on the responses of those in charge of a sample of 472 Nanostore in the Tegucigalpa area to a survey in which they were asked for key information on the marketing, financing and competitiveness process. Variables were studied by analysis of variance and linear regression using SPSS. It was found that for each unit of improvement in the agility and adaptability variables, the level of differentiation of the Nanostore will increase 1.5 units. Also due to one unit of improvement in the operational inefficiency and technological weakness variables, the level of differentiation of the Nanostores will increase 1.6 units. This indicates that Nanostores that wish to be agile, adaptable and highly competitive should increase the value of the agility and adaptability variables by at least two units. At the same time, differentiation can also be increased by increasing the value of the variables of operational inefficiency and technological weakness.

Keywords: nanostores, Nanostore, Tegucigalpa, differentiation, competitiveness.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	12
Capítulo I. Planteamiento del problema .....	15
1.1 Antecedentes de la investigación .....	15
1.2 Enunciado del problema de investigación.....	18
1.3 Objetivos .....	21
1.3.1 Objetivos específicos.....	22
1.3.2 Preguntas de la investigación .....	22
1.4 Justificación.....	22
1.5 Delimitación de la investigación .....	23
Capítulo II. Marco Teórico.....	24
2.1 Glosario .....	24
2.1.1 Definición de Conceptos .....	24
2.2. Marco Teórico .....	29
2.3.1. Competitividad .....	32
2.3.2. Competitividad a Nivel Macro .....	39
2.3.3. Competitividad a Nivel Micro.....	42
2.3.4. Competitividad Micro Medición.....	46
2.3.5. Entorno de Negocios .....	49
2.3.6. Las Microempresas .....	53
2.3.7 Las microempresas y sus principales problemas.....	54
2.3.8. Factores de Éxito de la MIPYME .....	55
2.3.9. Agilidad de Negocios .....	56
2.3.10 Adaptabilidad de Negocios .....	60
2.4. Marco Contextual.....	64
2.4.1. Retos y Desafíos en Honduras: panorama económico .....	64
2.4.2. Facilidad de Hacer Negocios en Honduras .....	68
2.4.3. Perfil del consumidor de pulpería .....	77
Capítulo III. Metodología de la investigación.....	79
3.1 Paradigma.....	79
3.2 Enfoque .....	79
3.3 Alcance.....	80
3.4 Diseño .....	80
3.5 Hipótesis.....	81

3.6 Variables .....	81
3.7 Modelos e Hipótesis .....	82
3.8 Población y Muestra.....	84
3.9 Descripción del Método y las Técnicas de Investigación .....	87
3.10 Descripción de los Instrumentos para la Recolección de la Información.....	88
3.10.1. Cuestionario .....	89
3.11 Fuentes de Información .....	89
3.12 Prueba Piloto .....	89
3.13 Operacionalización de las Variables .....	91
Capítulo IV. Resultados y Análisis .....	94
4.1 Estadística descriptiva .....	94
4.1.1 Generalidades .....	94
4.1.2 Indicadores de agilidad.....	96
4.1.3 Indicadores de adaptabilidad.....	105
4.1.4 Indicadores de ineficiencia operativa .....	114
4.1.5 Indicadores de debilidad tecnológica .....	122
4.1.6 Indicadores de diferenciación.....	124
4.2 Estadística inferencial .....	132
5.1 Conclusiones .....	137
5.2 Recomendaciones.....	139
Referencias bibliográficas .....	141
ANEXOS.....	154

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica N°1: Número de personas que atienden el negocio	93
Gráfica N°2: Comunicación con los proveedores	95
Gráfica N°3: Comunicación con los clientes	96
Gráfica N°4: Nivel de adaptación a nuevas formas de venta	98
Gráfica N°5: Capacidad de adaptación a la identificación de clientes	99
Gráfica N°6: Capacidad para identificar a nuevos proveedores	99
Gráfica N°7: Nivel de adaptación a cambio de los precios de los productos	100

Gráfica N°8: Nivel de productos averiados y/o vencidos	102
Gráfica N°9: Nivel de reclamo por producto en mal estado o vencido	103
Gráfica N°10: Entrega a tiempo por parte de los proveedores	104
Gráfica N°11: Rapidez en la atención al cliente	105
Gráfica N°12: Adaptación a nuevas condiciones de venta de los proveedores	106
Gráfica N°13: Nivel de adaptación a nuevas formas de pago	106
Gráfica N°14: Nivel de adaptación de nuevas formas de compras	107
Gráfica N°15: Nivel de adaptación a más competencia	108
Gráfica N°16: Financiamiento de las operaciones de la pulpería	109
Gráfica N°17: Ventas diarias de las Nanostore	110
Gráfica N°18: Frecuencia de visita de los proveedores	111
Gráfica N°19 Inventario en unidades	112
Gráfica N°20 Monto de crédito adeudado a proveedores	112
Gráfica N°21 Monto de pedido mínimo que realizan las Nanostore	113
Gráfica N°22 Monto de pedido máximo que realizan las Nanostore	114
Gráfica N°23 Nivel de adaptación a cambios tecnológicos	114
Gráfica N°24 Acceso a tecnologías	115
Gráfica N°25 Nivel de adaptación a la inclusión de la tecnología	116
Gráfica N°26 Percepción de la competencia	117
Gráfica N°27 Competencia más directa	118
Gráfica N°28 Número de clientes de su negocio	119
Gráfica N°29 Área del negocio	120
Gráfica N°30 Actividades de mejoramiento	121
Gráfica N°31 Colaboraciones de los proveedores	122

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Definiciones en base a Autores de Competitividad	31
Tabla N°2: Prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach	90
Tabla N°3: Matriz de Operacionalizacion de las Variables	92
Tabla N°4: Sector de localización de las Nanostore encuestadas	96
Tabla N°5: Servicio a domicilio	98
Tabla N°6: Número aproximado de diferentes productos que venden	102
Tabla N°7: Mobiliario y electrodomésticos en la pulpería.	107
Tabla N°8: Diferencias con la competencia.	127
Tabla N°9: Correlaciones entre variables	134
Tabla N°10: Estadísticos descriptivos de las variables relacionadas	135
Tabla N°11: Prueba de normalidad	135
Tabla N°12: Resumen del modelo	136
Tabla N°13: Prueba de ANOVA	137
Tabla N°14: Coeficientes	137
Tabla N°15: Resumen del modelo	138
Tabla N°16: Prueba de ANOVA	139
Tabla N°17: Coeficientes	139

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura N°1 Índice de Competitividad Global de Honduras	48
Figura N°2 Modelo de Análisis 1	82
Figura N°3 Modelo de Análisis 2	82

## INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de la presente investigación fue evaluar las relaciones y estado de la agilidad y adaptabilidad como pilares de la diferenciación y un camino para mejorar la competitividad macro y micro, la forma de operar de las Nanostore en Tegucigalpa, mediante la mejora de la agilidad, adaptabilidad y alineación de su cadena de suministros. Utilizando datos recopilados por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) a través de una encuesta aplicada a una muestra de las 25,000 Nanostore de Tegucigalpa, se hizo primero un estudio descriptivo para conocer más a fondo los procesos y procedimientos que se usan actualmente en dichas Nanostore. Se medirán las variables: -agilidad, -adaptabilidad, -alineación, -desempeño tecnológico e -eficiencia operativa, de los análisis inferenciales.

Para tratar los temas relacionados al desarrollo del estudio, este trabajo se ha dividido en los siguientes capítulos, los cuales se describen a continuación.

El Capítulo I aborda el planteamiento del problema de investigación, partiendo de los antecedentes y el enunciado del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la formulación de las preguntas de investigación, hasta concluir con la justificación, viabilidad, delimitación de la investigación y las posibles deficiencias de la misma.

En el Capítulo II se presenta el Marco Teórico, Marco Referencial y Marco Contextual, en donde se abordan de forma teórica y de forma referencial, la teoría de la triple A (Adaptabilidad, Agilidad y A lineación) del Dr. Hau L.Lee, la teoría de las cinco fuerzas (Amenaza de entrada de nuevos competidores, Rivalidad entre competidores existentes, Amenaza de productos y servicios sustitutos, Poder de negociación del proveedor y Poder de negociación del cliente), la teoría de cadena de suministros

(Logística interna, Producción, Logística externa, Marketing y ventas, Servicio post venta), la teoría de estrategia competitiva (Liderazgo y Diferenciación) del Dr. Michael Porter, en el cual se describen las diversas definiciones de competitividad, la agilidad de las Nanostore en América Latina y finalmente la agilidad, adaptabilidad y alineación de las Nanostore en Tegucigalpa.

El Capítulo III se refiere a la definición de la metodología empleada para manejar el tema de estudio, el enfoque e investigación utilizado, hace referencia a la Estrategia Metodología, lo cual incluye el diseño del estudio, la población, muestra y muestreo, recolección de datos, la descripción del método y las técnicas de la investigación, la descripción del instrumento para la recolección de la información hasta finalizar con las fuentes de información utilizadas. La también se incluye el detalle de cuáles respuestas a la encuesta se utilizaron en la creación de las variables con las que se hicieron los análisis.

El Capítulo IV, se presentan los resultados y se analizan a la luz de las hipótesis haciendo uso de las diferentes pruebas estadísticas, en donde se resalta que las mediciones de las pruebas inferenciales como la teoría que fundamentan este estudio soportan la afirmación que existe una relación positiva y significativa entre la agilidad y adaptabilidad, cada una de estas variables contribuye a la diferenciación de las nanostore, y en su conjunto no solo diferencian a las mismas sino que generan una ventaja para el negocio en comparación al resto de su sector. A la vez, en cuanto al nivel de agilidad de las nanostores, a este respecto se ve claramente que los negocios analizados muestran niveles medios de agilidad, considerando la capacidad de adaptarse al cambio y al mismo tiempo la capacidad de contestar rápidamente a los requerimientos de los clientes de manera flexible. También se considera que la capacidad de enfrentarse a los cambios hoy día más rápidos, de manera rentable y sin disminuir la calidad de los productos, también es una característica importante que determina su nivel de agilidad.

En segunda instancia, en cuanto al nivel de adaptabilidad de las nanostore estudiadas se establece que tienen un nivel medio-alto. Es decir, en cuanto a la capacidades de adaptación, se aprecia que existe todo el potencial para mejorar e incrementar las ventas en cada segmento de la población donde esté ubicada la pulpería. La capacidad de adaptación es un pilar tanto de la adaptabilidad misma como de la agilidad de los negocios. Existe alto grado de la resiliencia de las Nanostore existentes en los últimos 10 años y evidencian un gran potencial de sostenibilidad, adicionalmente un factor de importancia dentro de la agilidad de los negocios.

El hecho mismo de la ubicación cercana de la competencia y aún así evidenciar una capacidad alta para sobrevivir, denota una competitividad fuerte basada en la relación de confianza establecida con los clientes, su rapidez de atención y poder tener una política crediticia sana para sus clientes.

De forma concluyente, se puede decir que se tiene un nivel medio de competitividad y que las Nanostore tienen su mayor fortaleza, en términos de agilidad y adaptabilidad. No obstante, el nivel de competitividad se ve afectado, entre otros factores, por el acceso a crédito, por la inseguridad, la falta de una planeación estratégica, la visión de subsistencia y no de modelo de negocio en crecimiento, y factores internos de toma de decisiones.

## Capítulo I. Planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes de la investigación

Basados en lo establecido por Porter (1985), considerado el padre de la competitividad y de la estrategia empresarial moderna, esbozó su teoría de las 5 fuerzas basado en la idea clara de que cualquier negocio debe de analizar y conocer su competitividad a través de ellas. Las cuales son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación del proveedor y el poder de negociación del cliente.

Aunado a ello, se establece que el término Nanostore, en la mayoría de países de Centro América es conocido como pulpería cuya actividad es: un establecimiento comercial de venta al menudeo de artículos de todo tipo entre ellos, comestibles, bebidas, herramientas y ropa, ubicado en el campo o en la ciudad y en general montado con un capital modesto (Cabrerria, 2020).

Por su parte, el Dr. Hau L. Lee (2004), desarrolló la teoría de la Triple A (Adaptabilidad, Agilidad y Alineación), consideradas capacidades organizacionales que ayudan a generar ventajas competitivas sostenibles y con ellas el desarrollo y continuidad empresarial. (Posted, 2022)

Las Pulperías son conocidas como Nanostore, la cual es, según Blanco, E. E. & Fransoo, J.C.(2013), es una tienda pequeña e independiente que le pertenece a una familia y es operada por ella misma. No cuenta con una bodega y tiene un presupuesto muy limitado, por lo que todo el producto disponible está a la vista (Fransoo, Blanco, & Mejía-Argueta, 2017). Vende sus productos al por menor, en empaques individuales (Mejía-

Argueta C. , 2019), cuyo precio es accesible para los vecinos, y se localiza en el mismo vecindario que sus compradores (Ortega-Jimenez, 2021).

Avila, (2020), Blanco, E. E., & Fransoo, J. C., (2013), estiman que la importancia del estudio de las Nanostore se fundamenta en que hay alrededor de 50 millones de nanostores en países en desarrollo, con un mercado compartido de la mitad del total del mercado minorista en muchos países (Mejía-Argueta C. , 2019) (Merchan, 2015).

Aunque muchos autores, tales como; Ávila et al., (2020), Escamilla et al., (2020), Gómez-Valencia, (2019), Mejía-Argueta, (2017) toman el término *nanostores* como sinónimo de lo que en Honduras se conoce como pulpería o trucha, en las “bodeguitas” de otros países, también consideradas como *nanostores*, venden también telas, ropa, calzado y herramientas, lo cual no suele suceder en las Nanostore.

Las nanostores realizan sus transacciones generalmente en efectivo y otorgan crédito a algunos clientes (Mejía-Argueta C. B., 2017). Suelen comprar pequeñas cantidades de los productos y ordenar nuevo producto con frecuencia. Esto crea un inconveniente a sus proveedores, que tienen que visitarlas con frecuencia para ventas muy reducidas.

Las nanostores, en general, están enfrentando varios desafíos que son comunes a otras microempresas en la región Mejía Argueta & Campos, (2020), citado por Ortega-Jiménez et al, (2020). El desafío en la actualidad para las Nanostore es competir con superficies más desarrolladas como los supermercados, tiendas de conveniencia, así como las tiendas de descuento (*Hard Discount*) y quioscos en los centros comerciales.

Según Mejía-Argueta C. (2019), las nanostores no van a desaparecer, por estar vinculadas a cuatro importantes características: uno, la densidad poblacional muy alta o muy baja del entorno en que se encuentran; dos, que dependen de una población con una

situación económica vulnerable; tres, que esta población migra del campo a la ciudad y se encuentra más cómoda en una pulpería que en un gran supermercado; y cuatro, que su clientela desarrolla una relación de confianza con el pulpero, siendo este un valor diferenciado que les ayudará a sobrevivir a largo plazo (Gomez-Valencia, 2019), (Mora-Quiñones, 2021).

Con el tiempo las nanostores se irán adaptando para ser más efectivas en áreas de suma importancia como es el manejo de inventarios, contabilidad, etc., y adicionalmente deberán volverse más eficientes en el uso de la tecnología para mejorar el proceso logístico (Boulaksil Y. & Belkora, 2017). Seguramente una de las claves más importantes es que deben de mejorar sus controles contables, tienen que aprender a llevar los libros de sus entradas, sus salidas, su flujo de efectivo; así también deberán de trabajar más con la rotación de sus productos y no dejarse seducir por buenas promociones y descuentos, siendo más activos en sus decisiones de compras (Mejía-Argueta C. , 2019).

Adicionalmente, refieren Ortega-Jiménez y colaboradores (2020), las compañías distribuidoras de productos de consumo masivo pueden mejorar su cadena de suministros a las nanostores, usando decisiones descentralizadas y sistemas autónomos, para una cadena de suministros inteligente (ISC, por sus siglas en inglés), implementando sistemas que permitan la generación de órdenes de compra y ofrecer pagos electrónicos a las Nanostore (Kin, 2018).

Los mayores beneficios de las nanostores en la cadena de suministro inteligente, según Ortega-Jimenez (2021) son tres: (1) menor tiempo de entrega al cliente; (2) rápida respuesta; y (3) más eficiente y efectiva toma de decisiones para mejorar el desempeño (Nasiri, 2020). Se debe de considerar que en Honduras las Nanostore deben de aprovechar las innovaciones tecnológicas de tal manera que se pueda integrar la cadena de

suministros, las ventas, la toma de decisiones, el servicio al cliente, etc., incrementando de esta manera la productividad del sistema en su totalidad.

En la actualidad el mundo se enfrenta a varias crisis simultáneamente: por una parte la pandemia, que si bien es cierto favoreció a la fidelización de los clientes cercanos a las Nanostore perdió mucho de su clientela transeúnte, por otra parte la crisis de los contenedores que ha afectado la cadena de suministros mundial ha encarecido los costos de transporte de mercadería internacionalmente, así como la inflación alimentaria, el aumento de los precios del petróleo y del gas natural y la escasez de los fertilizantes. Adicionalmente las sequías en Brasil y Estados Unidos, las inundaciones en China, las alarmas por las hambrunas en África y otros lugares, ha denotado la alta prioridad económica a la seguridad alimentaria que los países industrializados han dado, así como a la autodependencia en los productos primarios incluyendo granos y fertilizantes. Jalife, A. (2022)

Este complicado panorama representa un reto y una oportunidad para las Nanostore y para la industria minorista de productos de consumo masivo. En el decurso de la historia humana, los desastres ocasionados por fenómenos antrópicos y/o naturales, siempre han sido una oportunidad para el comercio, la logística, las cadenas de suministros, procurando de satisfacer las necesidades humanas.

## **1.2 Enunciado del problema de investigación**

El estudio de las pequeñas tiendas (Nanostore) de ventas de consumo masivo ha alcanzado relevancia en los últimos años, tal es el caso del Instituto de Tecnología de Massachusetts, localizado en Estados Unidos de Norte América, quienes han venido analizando el tema a nivel de grado, postgrado y doctorado, debido a la importancia que está representando este sector a nivel mundial, no solo para las empresas de distribución de

consumos masivo, sino también, para aquellos que buscan analizar y mejorar temas como; distribución, competitividad, economía circular, pobreza, reciclaje, última milla de la distribución, créditos informales, atención al cliente, preferencia de marca, impulso de innovaciones, entre otros temas que han sido estimulados por factores tales como; crecimiento de la demanda, expectativas del consumidor, cambios acelerados en las políticas de las grandes empresas debido a las dinámicas globales, debido que al menos el 41% de los costos de la cadena de suministros están explicados por la última milla (MIT, 2022).

El termino pequeña tienda es redefinida por los profesores del Instituto de Tecnología de Massachusetts, denominándolas Nanostore, siendo aquellos pequeños negocios operados por sus propietarios cuyo tamaño es mucho menor que la tienda de conveniencia y que presentan un crecimiento acelerado en los mercados emergentes, especialmente en las megaciudades conocidas también como Pulperías de muchos países en desarrollo (MIT Megacity Logistics Lab, 2022)

La importancia del estudio de las cadenas de suministro a partir del rendimiento de las nanostore motiva a la academia a gestar acciones estratégicas para impulsar la competitividad de sector y las operaciones no solo de los proveedores sino también de las Nanostore. En este sentido, las cadenas de suministros son de suma importancia tanto para las grandes empresas, así como para los pequeños negocios. Existen tres características de la cadena de suministros que hoy en día están tomando relevancia, estos son la agilidad, adaptabilidad y alineación. La agilidad, se refiere a la capacidad de reaccionar rápidamente a cambios de corto plazo en la demanda y abastecimiento; la adaptabilidad, que se refiere a la capacidad de ajustar la cadena de suministro para adaptarse a las tendencias a largo plazo del mercado; y la alineación, que tiene que ver con la capacidad de hacer coincidir

los intereses de los distintos participantes en la cadena de suministros con los intereses de la empresa (Fransoo J. , 2020).

Hoy en día, se ha demostrado que tanto las empresas como las Nanostore juegan un papel clave para la mejora de competitividad de uno de los sectores que llega a más consumidores en todos los países y que mueve inventarios como recursos monetarios significativos en todo el mundo. Sin embargo, tanto en los países desarrollados, emergentes y aquellos no desarrollados, se evidencian desafíos en su forma de operar, en la cadena de suministros, en su agilidad, adaptabilidad y alienación, representando amenazas no solo de competidores, sino de modelos que vienen a sustituir su función (Argueta, 2019).

Honduras no es la excepción a lo anterior, en la actualidad las Nanostore no son tan ágiles, no están respondiendo oportunamente al mercado y a su demanda. Sus operaciones son empíricas, la administración de las operaciones como de los inventarios son débiles, las relaciones con los clientes necesitan una mejora sustancial y un manejo formal fundamentado en aspectos estratégicos, dado que los clientes no siempre quedan satisfechos cuando se presentan en un establecimiento a realizar una compra, y su nivel de respuesta ante efectos disruptivos no son acelerados, en todos los casos se convierten en una curva que relantiza su operación y termina afectando sus resultados, a la vez, que el análisis de la competencia en muchos espacios, se convierte en una acción empírica sin resultados estratégicos para la operación.

En cuanto a la adaptabilidad, las Nanostore, muestran una infraestructura débil, que termina no solo limitando su capacidad de almacenar, sino también limitando la capacidad de contar con diversidad de unidades para la venta, muchas no cuentan ni con el espacio mínimo necesario que requieren los proveedores generando una acumulación en la planimetría que no visibiliza los productos, los materiales y contenidos relativos a cada

producto o servicio. En el caso de las finanzas, el manejo de los recursos no muestra evidencias de registros contables, los ingresos y egresos no tienen documentación y no han sido empleados para la reinversión y crecimiento, sino para la subsistencia de sus negocios, al mismo tiempo, que el manejo estratégico de los aspectos administrativos no muestran una misión o visión fundamentada y no les permiten estar alineados con una visión enfocada en la competitividad y crecimiento. Todo esto hace que este sector cada día sea menos competitivo y eficiente, Maxime en tiempos donde las grandes cadenas de supermercado como ser Walmart y La Colonia, así como aquellas cadenas de supermercados independientes, están llegando a los barrios, colonias y residenciales con un modelo compacto que ofrece unidades de medidas al mismo nivel que las Nanostore pero con presentaciones, atención, tráfico, planimetría, métodos de pago, agilidad, adaptabilidad y alineación estructurada y versátil, en contraste con estos negocios.

De continuar estos problemas no solo se verá afectado el sector de las Nanostore, su pérdida de agilidad, adaptabilidad y alineación puede orillarles a acelerar su proceso de muerte microempresarial, al mismo tiempo que tendrá un impacto; a nivel del hogar, dado que son negocios de subsistencia. A nivel de proveedores, dado que explican al menos el 30 al 60% del rendimiento de las cadenas de suministro de las grandes empresas de consumo masivo. A nivel de clientes, dado que el crédito informal y las distancias se incrementarían. Por ello, es necesario analizar;

¿Cuál es el impulso a la diferenciación de las Nanostore de Tegucigalpa a partir de la mejora de su agilidad y adaptabilidad?

### **1.3 Objetivos**

El objetivo general de este estudio es Analizar el impulso a la diferenciación de las Nanostore de Tegucigalpa a partir de la mejora de su agilidad y adaptabilidad

### 1.3.1 Objetivos específicos

1. Estimar la relación existente entre el nivel de agilidad y adaptabilidad para la mejora de la diferenciación de las Nanostore de Tegucigalpa.
2. Estimar el nivel de adaptabilidad existente en las Nanostore en Tegucigalpa.
3. Analizar el estado de la competitividad actual en las Nanostore en Tegucigalpa.
4. Evaluar el nivel de relación de la ineficiencia operativa y debilidad tecnológica de las nanostores y su efecto en la diferenciación de las Nanostore en Tegucigalpa.

### 1.3.2 Preguntas de la investigación

1. ¿Cuál es el nivel de relación existente entre el nivel de agilidad y adaptabilidad para la mejora de la diferenciación y una ventaja competitiva en las Nanostore de Tegucigalpa?
2. ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad existente en las Nanostore en Tegucigalpa?
3. ¿Cuál es el estado de la competitividad actual en las Nanostore en Tegucigalpa?
4. ¿Cuál es el nivel de la relación existente entre la competitividad, agilidad y adaptabilidad de las Nanostore en Tegucigalpa?

### 1.4 Justificación

El estudio servirá para demostrar cuán competitivas son las Nanostore en Tegucigalpa, detallando los factores que las diferencian y las brechas que existen en torno a su operación, agilidad y adaptabilidad.

El estudio beneficia a todos los sectores: a los pulperos, porque les permite operar de una manera más eficiente; a los proveedores, porque da pautas de cómo mejorar las cadenas de suministros; y a la sociedad, porque muestra no solo los portafolios de producto

sino también aquellas oportunidades de mejora en la atención para incrementar satisfacción del cliente.

Los nuevos conocimientos que deja el estudio son los niveles de agilidad, adaptabilidad y diferenciación que tiene este sector, clasificándolos en de bajo nivel, medio nivel y alto nivel. Actualmente, el país necesita opciones para mejorar esos niveles en las Nanostore de Tegucigalpa a corto plazo, a un menor costo, para la mejora de la competitividad.

El motivo más importante que ha impulsado a profundizar y desarrollar este tipo de estudio es lo atractivo y prometedor del rubro ya que es un mercado que solo ha sido explotado muy empíricamente y que además ofrece una actividad de desarrollo para el país.

### **1.5 Delimitación de la investigación**

La investigación se realizó en las colonias de Tegucigalpa, Francisco Morazán. El estudio se basó en las respuestas de encargados de una muestra de Nanostore del área a una encuesta aplicada por la UNAH en febrero de 2020, en la que se les solicitaba información clave del proceso de comercialización, financiamiento y competitividad.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1 Glosario

#### 2.1.1 Definición de Conceptos

- **Agilidad**

La Inteligencia de Negocios (BI por Business Intelligence) es una herramienta informática empresarial sobre la cual se sustentan ventajas competitivas en diversas compañías de clase mundial. Así mismo, en el entorno global altamente competitivo y cambiante, la capacidad de una organización para detectar los cambios, tomar decisiones e implementar cambios rápidamente marca la diferencia entre crecer o desaparecer; este atributo en una organización se denomina agilidad organizacional (AO) (González, 2017, p239).

- **Adaptabilidad de un negocio**

Uno de los primeros autores que habló sobre el tema fue Ashby (1956, citado en González, 2015), quien relaciona la adaptabilidad con “la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo con el grado de complejidad ambiental que se le presenta” (p. 71).

- **Alineación de un negocio**

La alineación empresarial es una forma en la que los profesionales pueden organizar los elementos de su empresa para que trabajen juntos con el fin de alcanzar los objetivos empresariales. La alineación estratégica puede beneficiar a su empresa de muchas maneras, incluyendo la racionalización de los sistemas empresariales y la mejora de la colaboración de los empleados.

- **Nanostore**

El concepto de NANOSTORE es reciente y fue oficialmente introducido en el año 2013, según Ortega-Jiménez et al., mencionando a ((E. E. Blanco & Fransoo, 2013), para describir las pequeñas tiendas existentes en la mayoría de los países donde no existen

barreras formales en la práctica para operar una tienda. Las nanostores son los establecimientos con menos de cinco empleados normalmente el dueño del negocio y que no van a desaparecer por estar vinculadas a cuatro grandes características: uno la densidad poblacional alta y baja que son los menos atendidos por los canales modernos.

- **Competitividad**

Es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores, obteniendo así una posición destacada en su entorno (Roldan, 2016).

- **Quioscos**

Se trata de una construcción de reducidas dimensiones en la mayoría de los casos, el cual está destinado a albergar distintos productos para la venta, como periódicos, revistas, y golosinas. De igual forma es visto como una manera poco más estable de comercializar productos en áreas públicas, saliendo de lo que sería vender de forma ambulante (Concepto, 2022).

- **Transeúnte**

Se deriva del vocablo latino transiens, es un adjetivo que permite calificar a quien está transitando por un sitio. Un transeúnte, por lo tanto, es alguien que pasa por una cierta zona (Gardey., 2020).

- **Decurso**

Este vocabulario hace referencia de la sucesión, progresión, línea, reanudación, continuidad o prosecución del tiempo, época, espacio, duración o intervalo (Group., 2015).

- **Diferenciación**

Es una estrategia competitiva que tiene como objetivo que el consumidor perciba de forma diferente el bien o servicio ofrecido por una empresa, con respecto a los de la competencia (Nicole, 2016).

- **Atributo**

El termino en principios hace referencia a un grupo de cualidades o características que son propias y únicas de una persona, objeto o lugar, estas propiedades lo hacen diferenciable o reconocido (Rodríguez, 2021).

- **Volatilidad**

Es un término que hace referencia a la variación de las trayectorias o fluctuaciones de los precios (Gil, 2015).

- **Clúster**

En el ámbito empresarial, clúster se refiere a un conjunto o conglomerado de empresas del mismo ramo interconectadas entre sí en el marco de un territorio (significados, 2022).

- **Sistematizar**

Es el proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos, etapas, etc., con el fin de otorgar jerarquías a los diferentes elementos (Editorial, 2013).

- **Innovador**

Es la creación de algún: producto, bien, servicio u proceso, que se caracteriza por ser algo nuevo, perfeccionado, que sale de lo convencional, no repetido o común.

Se debe encontrar en un estado mental creativo y productivo para poder desarrollar lo que tiene en mente (Visa, 2013).

- **Interdependencia**

Hace referencia al conjunto de relaciones reciprocas que se establecen entre diversas personas, elementos, entidades o variables.

En este sentido, es una relación de dependencia mutua y equitativa, donde todos los factores involucrados se beneficia, complementan o cooperan de formas variadas con los demás (.significados, 2022).

- **Deslocalización**

Es la operación o practica que llevan a cabo algunas empresas, la cual consiste en mover todo su sistema productivo a regiones o países que les permiten producir con menos costes de producción (Fortún, 2021).

- **Microcréditos**

Pequeños préstamos que se conceden a personas con un reducido nivel de recursos económicos, es decir, a aquellas que crecen de las garantías suficientes para acceder al sistema bancario tradicional, pero que tienen capacidad emprendedora, por lo que también se les denomina pobres emprendedores (Martín, 2010).

- **Incubación**

Es el proyecto que se lleva a cabo para analizar su puesta en marcha y el cumplimiento de los objetivos planteados. Esta fase podría durar entre uno año y año y medio, se hace un seguimiento del negocio para potenciar ciertas áreas (Westreicher, 2020).

- **Resiliencia**

Se refiere a la capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. También indica volver a la normalidad. La resiliencia es una aptitud que adoptan algunos individuos que se caracterizan por su postura ante la superación de alguna adversidad y de mucho estrés, con el fin de pensar en un mejor futuro (Significados, 2022).

- **Cliente**

Es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa (Quiroa, 2019).

- **Crédito**

Es un préstamo de dinero que una parte otorga a otra, con el compromiso de que, en el futuro, quien lo recibe devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de

cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa a quien presta, por el tiempo que no tuvo ese dinero (Educaportal, 2019).

- **Bancos**

Es una institución financiera incluida en la categoría de empresas, su principal función y razón de existencia es la captación de clientes que depositen allí su dinero y a través de esos depósitos poder realizar préstamos a terceros e incluir otros servicios (Etecé, 2022).

- **Presupuesto**

Es una herramienta de planeación que expresa en términos financieros o monetarios las operaciones y recursos que forman parte de la empresa en un periodo de tiempo determinado, para lograr los objetivos fijados por la organización en su estrategia (González M. , 2021).

- **Préstamo**

Entrega de un capital a una persona con la obligación de devolverlo, junto con los intereses acordados. Habitualmente esta devolución se realiza mediante cuotas periódicas, compuestas de capital e intereses (Eleconomista, 2019).

## 2.2. Marco Teórico

El marco teórico se sustenta en lo propuesto por Porter (1985), a partir del concepto de la ventaja competitiva, (es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás (Sevilla, 2016). Este concepto se relaciona estrechamente con el concepto de valor, el cual se define como lo que los compradores están dispuestos a pagar para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar (Real Academia Española, 2021) y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

En este sentido, cada empresa es vista como el resultado de un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor la cual identifica el valor para los clientes, fuente confiable de la ventaja competitiva. Que en muchos casos puede sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. (Quintero & Jose, 2006)

La ventaja competitiva se enfoca en dos preguntas fundamentales, la primera de estas es: ¿cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa? Y la segunda interrogante plasmada por Porter es ¿Cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?, a lo que Porter responde qué en ambas interrogantes; la ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar (Porter, 2007).

En tal sentido, Porter propone como argumento central de su teoría de la ventaja competitiva que Porter (2007); define los siguientes determinantes de la ventaja competitiva nacional como ser:

- **Condiciones de los factores;** esto consiste en la teoría económica estándar, los factores de producción, trabajo, tierra, recursos naturales, capital, infraestructura. Estos determinan el flujo del comercio. Es decir, como la dotación de recursos, la mano de obra, la base científica que sustenta la idea comercial, también la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio. (Unis, 2005)
- **la Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas;** esto consiste en las circunstancias y el contexto nacional, las tendencias fuertes como las empresas que se crean se organizan y se gestionan, así como en cuál será la naturaleza de la rivalidad doméstica. Es decir que el solo hecho de saber que otra marca busca lo mismo que nosotros, genera un efecto estimulante que, a medio o largo plazo, nos ayuda a mejorar la calidad de nuestro producto, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua del cual se derivan nuevas ventajas competitivas (Perez, 2021).
- **Condiciones de la demanda;** se refiere a que podría suponerse que la globalización de la competencia disminuirá la importancia de la demanda local. Por lo que da a entender que, si un grupo de compradores es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen, las empresas de ese sector inexorablemente tendrían que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda (Perez, 2021).
- **Industrias relacionadas y de apoyo;** se refiere a que los proveedores locales internacionalmente competitivos crean ventajas en la industria secundaria de

varias maneras. Primero, entregan los insumos económicos de modo eficiente, oportuno y rápido de manera preferencial (Porter, 1990).

Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, se puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Se define como estrategia al procedimiento dispuesto para la toma de decisiones o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos (Westreicher, 2020).

En vista de lo anterior, y relacionando las posiciones teóricas con el tema, se determina que una empresa puede alcanzar las fuerzas determinadas por Porter (2007), siempre y cuando acelere sus acciones hacia una agilidad, adaptabilidad y alineación por sobre el resto de su competencia. Es decir, si existe una velocidad en la reacción de los cambios en el mercado, en las exigencias de proveedores y de clientes, podrá tener cautiva una demanda y un segmento de mercado. Detalladamente se presume tentativamente que las acciones relacionadas con la agilidad, adaptabilidad y alineación de la cadena de suministros de cualquier negocio lleva a la reconfiguración del mismo para que pueda atacar; las amenazas de entradas de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, amenazas de productos y servicios sustitutos, poder de negociación con clientes y proveedores.

Por lo cual sí cada una de las nanostore establece una estrategia que se adapte a su conveniencia para obtener una ventaja competitiva ante las demás nanostore y modelos de negocios de las grandes cadenas de supermercados, logrará establecer una posición competitiva. Basándose en la agilidad, adaptabilidad, alineación que resultan en la

diferenciación, que es una estrategia competitiva que tiene como objetivo que el consumidor perciba de forma diferente el bien o servicio ofrecido por una empresa, con respecto a los de la competencia (Roldan, 2016).

## 2.3. Marco Referencial

### 2.3.1. Competitividad

Dentro de las diversas definiciones de competitividad, se identifica la denominada competitividad empresarial (Ibarra Cisneros, M.A., Gonzalez Torres, L.A. y Demuner Flores, M.R., 2017), establece que de igual manera que existe la imposibilidad de establecer una sola concepción; sin embargo, las definiciones vertidas por diversos autores tienden a desagregar el tema de la competitividad internacional y focalizarlo al plano nacional-local al interpretar que la competitividad empresarial es una parte integrante de la competitividad de los países y por tanto, no son excluyentes.

Tabla 1. Definiciones en base a Autores de Competitividad

No	Nombre del Documento	Autor	Definición
1	Gestión de calidad y competitividad	Vancevich, J y Lorenzi, P.	La competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos. (Vancevich, J. y Lorenzi, P., 1997)
2	El poder de la Competitividad	Luis Rubio y Verónica Baz	Para las empresas competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados

No	Nombre del Documento	Autor	Definición
			internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. (Rubio, Luis y Baz, Veronica, 2004)
3	Análisis de la Competitividad de México	Instituto Mexicano para la Competitividad	Para un entorno competitivo intervienen muchos factores, es indispensable contar con una organización que tenga por mandato único velar por la competitividad del país, que cuente con una estructura organizacional adecuada y que obtenga un presupuesto para cumplir su cometido. (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2003)
4	The international competitiveness of countries	Kharlamova, G & Vertelieva, O.	La competencia en los mercados está aumentando, lo que alienta a las empresas y las economías nacionales a ser más competitivas posible. (Kharlamova, G., & Vertelieva, O. , 2013)
5	La economía internacional y las ventajas de la competitividad	Krugman, Paul	Define el concepto de competitividad en el ámbito empresarial como: “la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios”. La capacidad para la competencia empresarial es impulsada por la integración de los mercados y las economías de escala que reduce costos y hace rentable la producción y comercialización, satisfaciendo la demanda local e internacional. (Krugman, 2000)

No	Nombre del Documento	Autor	Definición
6	Economía Urbana	Camagni, Roberto	<p>La competitividad del territorio emerge para subsidiar la competitividad de la empresa. Está claro que quien competirá y actuará en los mercados será cada una de las empresas y que estos empresarios locales están generados, en gran medida, por el contexto local; sus procesos se apoyan de forma decisiva, para gobernar y convivir con la incertidumbre, sobre procesos socializados o de explícita acción colectiva de carácter territorial. Por esta razón, en los territorios se ajustan las empresas y redes de empresas, los equipamientos e infraestructuras, el capital humano, el capital social, el capital institucional y las políticas públicas y las actuaciones de las grandes empresas para llevar a cabo todo esto. (Camagni, 2005)</p>
7	Teorías de las restricciones y enfoque sistémico aplicadas al análisis de la competitividad de las empresas de clase mundial en Honduras.	Acevedo Amaya, M. R	<p>Los países en desarrollo este tema toma más relevancia aun por su necesidad de crecer y desarrollarse de manera sostenible, para lo cual, existen sesgos debido a los métodos con los que se mide sus niveles de competitividad, ya que estos se encuentran enfocados en países con economías desarrolladas. (Acevedo, 2018)</p>

No	Nombre del Documento	Autor	Definición
8	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	Michael E. Porter	La estrategia competitiva se fundamenta en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. El segundo aspecto abarca los sectores de la posición competitiva en que se está dentro de un sector industrial, en algunas compañías son mucho más rentables que otras. (Michael E. Porter, 2015)

Fuente: Construcción propia

De lo anterior, y haciendo conjunción de los conceptos expresos en la Tabla 1 competitividad se define como; la capacidad de una persona u organización sin distinción de su estructura, rubro y tamaño, para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores, obteniendo así una posición destacada en su entorno. Esto es una cierta habilidad, recurso, tecnología o atributo que hace superior al que la posee, adelantándole o disminuyendo la incertidumbre o cambios en el mercado.

Al respecto, Abdel y Romo (2017) enfatizan que la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico.

Por su parte, la competitividad no se mueve en un solo ámbito, esta se desarrolla en cuatro momentos: empresarial, industrial, regional y nacional, siendo la competitividad empresarial el pilar fundamental para el desarrollo de las naciones. (Krugman, 2000)

La factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada. (Cabrera-Martínez, 2012)

Lo anterior, concuerda con el punto de vista de Flores y González (2009, p. 88), el cual establecen qué:

El éxito empresarial descansa en la capacidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las exigencias de los mercados, para hacerlo posible hay que tener en cuenta que en un mercado el cliente ya no es una masa uniforme fácil de delimitar, todo lo contrario, en vista a sus hábitos de consumo y el escenario tecnológico en el que se desenvuelve suponen en desafío para el éxito de muchas marcas que deben hacer frente al reto de la personalización.

Para las empresas poder anticipar lo que el cliente quiere adquirir, deben tener en cuenta los factores como sus gustos, motivaciones y rutinas este es el primer paso obligado para poder anticipar y cubrir sus demandas y cumplir unas expectativas que, de no satisfacerse, la competencia podría atacar. Para ello son muchas las empresas que están enfocando sus equipos hacia esa dirección de investigación. Analistas, diseñadores de experiencia, para alinear sus servicios y productos según la demanda, mejorar la toma de decisiones y reducir incertidumbre.

En relación con las exigencias de los mercados, haciendo uso de la estrategia competitiva significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes, sin embargo; hoy en día ya no es suficiente formular estrategias para ser competitivo solo a nivel de empresa, mediante la construcción de una cadena de valor para la misma, además

favorece la articulación productiva promoviendo de esta manera la permanencia de las empresas que lo conforman en el largo plazo.

En tal sentido, se requieren estrategias que sirvan para potenciar el desarrollo de sectores de actividad y a su vez promuevan el crecimiento económico y la capacidad competitiva de las regiones y por ende de los países. Entre estas estrategias se destacan las siguientes (Narvaez, 2008):

- **Integración y cooperación**, el mercado mundial no pueden actuar de manera descentralizada y aislada, sino en forma de clúster industriales (grupo de empresas organizados en redes de colaboración), todo esto con el fin de hacer frente a los requerimientos del entorno y generar efectos acumulativos de aprendizaje e innovación durante la interacción que ocurra entre las empresas.
- **Desarrollo de capacidades medulares**, los gerentes empresarios deben comprender que las empresas y los sectores empresariales son competitivos cuando poseen capacidades además de competencias que les permitan estar en procesos constantes de innovación en productos y procesos.
- **La especialización del sector**, mientras más grande sea el mercado, más especializadas debe ser las empresas, conforme el mundo transita hacia una economía global, las empresas van a tener que especializarse más y más.
- **Cooperación con entes externos al sector (Gobierno y Comunidad)**, el objetivo de todo gobierno es proporcionar riqueza y bienestar social a sus ciudadanos, incrementándolo a lo largo del tiempo, el papel de estos a favor de la competitividad pasa por su capacidad para facilitar su desarrollo de industrias y empresas en su ámbito territorial de responsabilidad, generando

un clima adecuado y desarrollando políticas públicas en línea de las necesidades específicas de las empresas.

- **Fundamentar la competitividad y productividad del sector empresarial sobre la base de un mayor solidaridad y cooperación social**, con el fin de un crecimiento material del sector propiamente dicho y del entorno social donde se encuentre ubicado y tal desarrollo es en parte de responsabilidad de las empresas que lo conforman. En tal sentido, las empresas deben crear condiciones que permitan satisfacer a los clientes, ofrecer producto de calidad, rendir cuentas a sus accionistas, cumplir con los proveedores, respetar a sus competidores, fomentar el bienestar de sus trabajadores, la sustentabilidad del medio ambiente y contribuir a mejorar las condiciones de vida de la comunidad a la cual pertenece.

Para lo anterior, se requiere como factor clave de éxito la flexibilidad, la cual hace referencia a la posibilidad de reorganizar o reestructurar la organización, tareas, procesos o canales de comunicación internos de la empresa en pro de las condiciones actuales del entorno (Sura, 2020), entendida como la capacidad que posee un objeto o persona de la capacidad del empresario de adaptarse de manera rápida a los cambios que demanda el mercado.

Desde otro punto de vista; Sosa (2020), establece que el impacto del capital humano en los niveles de competitividad ha crecido en países desarrollados y de manera particular en Centroamérica en los procesos de fabricación, ya se trata del recurso humano; el nivel educativo del individuo es especializado para el puesto que la industria de manufactura intermedia o clúster ocupan para la productividad, debe ser de mayor calidad, eficacia y con eficiencia; ya que el individuo tendrá un mayor poder de conocimiento para

generalizar su labor en el micro-entorno de sus capacidades autónomas serán más competitivas.

Para Ruiz-Díaz et al. (2016), a nivel de empresa o industria, se considera fundamental para la competitividad la mano de obra calificada y la capacidad administrativa. Las empresas deben estar en condiciones de diseñar e implementar estrategias. Considera que una condición importante para la competitividad es la capacidad de gestión de la innovación, así como el uso de mejores prácticas a lo largo de la cadena de valor: desarrollo, adquisición, mantenimiento de inventarios, producción y comercialización. Las únicas empresas competitivas, desde el punto de vista de la competitividad sistémica, serán aquellas que cumplan al mismo tiempo con los siguientes cuatro criterios (Esser et al., 1994): eficiencia (productividad del trabajo y del capital), calidad (aseguramiento continuo de la calidad), flexibilidad (tiempo necesario para generar un producto con nuevas características) y rapidez (capacidad de generar innovaciones en sucesión).

Para Acevedo et al. (2018), el término competitividad es entendido desde diferentes ámbitos, empresarial, industrial o sectorial y la regional; englobando las anteriores también se encuentra la competitividad de los países o nacional. Algunos de estos términos no son aceptados ampliamente entre los teóricos como lo son la competitividad regional o nacional debido a que el tema es aceptado ampliamente a nivel empresarial.

### **2.3.2. Competitividad a Nivel Macro**

A nivel macro la competitividad puede medirse a partir de los indicadores y metodologías propuestas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y los indicadores

macroeconómicos de rendimientos de las naciones propuestos por autores como Porter (1985).

El concepto de competitividad se refiere a las empresas que exportan productos y compiten en el mercado internacional, en el mercado interno, una empresa es competitiva cuando cuenta con herramientas que le ofrecen una ventaja frente a sus competidores en vista que cuando compite su esfuerzo es mayor y por esa razón se establecen planes de innovación, mejora la eficiencia de sus procesos para satisfacer las necesidades del cliente quien activa el mercado y decide de acuerdo a sus recursos que y cuanto comprar.

El concepto de ventaja competitiva se fundamenta en la eficiencia de la productividad y en los factores que la determinan dentro de la empresa, teniendo en cuenta la relación entre la producción obtenida mediante un sistema de producción de bienes y servicios y los recursos que se utilizaron para el uso eficiente o la relación entre los resultados obtenidos con respecto de los recursos usados y el tiempo que toma adquirirlos.

- **FMI índice de competitividad**

Según Porter (1999), plantea el enfoque de la ventaja competitiva como el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos satisfaciendo los factores de la competencia que determinan el atractivo de un sector industrial y sus causas, así como los que cambian con el tiempo y pueden ser modificados mediante la estrategia.

Este valor corresponde a lo que los individuos están dispuestos a pagar y alcanza su expresión superior en la medida que los precios de oferta son más bajos que los ofrecidos por la competencia (Berzaquen, 2010). Para ello se requiere que las personas al adquirir un bien o servicio este obtenga beneficios equivalentes. La estrategia óptima debiera reflejar una adecuada comprensión del entorno a las demás empresas.

Para desarrollar un índice de competitividad regional para un país constituye un verdadero esfuerzo, para construir una herramienta que apoye al desarrollo, considerando cada aspecto y entendiendo claramente el concepto de competitividad que se quiere medir en base a una administración eficiente de los recursos con los que se cuentan para el incremento de la productividad.

- **Indicadores macroeconómicos de competitividad**

El índice global de competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial (FEM), mide la capacidad que tiene un país de generar oportunidades de desarrollo económico a los ciudadanos, este medio mide los factores que impulsan la productividad y proporcionan las condiciones para el progreso social y la agenda de desarrollo sostenible, basándose en doce (12) pilares los cuales se detallan a continuación.

Tabla 2. Pilares de competitividad

<p><b><u>Entorno Habilitante</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Instituciones</li> <li>* Infraestructura</li> <li>* Adopción de Tics</li> <li>* Estabilidad macroeconómica</li> </ul>	<p><b><u>Capital Humano</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Salud</li> <li>* Habilidades</li> </ul>
<p><b><u>Mercados</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercado de Bienes</li> <li>* Tamaño del Mercado</li> <li>* Mercado Laboral</li> <li>* Mercado Financiero</li> </ul>	<p><b><u>Ecosistema de innovación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dinamismo Empresarial</li> <li>* Capacidad de Innovación</li> <li>* Dinamismo Empresarial</li> <li>* Capacidad de Innovación</li> </ul>

Fuente: Foro mundial de competitividad

Esa edición especial analiza las tendencias históricas sobre los factores de competitividad, así como las últimas reflexiones sobre las prioridades futuras.

Proporciona recomendaciones en tres líneas de tiempo como ser;

a) aquellas prioridades que surgen del análisis histórico antes de la crisis de salud.

b) aquellas prioridades necesarias para reactivar la economía, más allá de las respuestas inmediatas a la crisis de COVID-19, mientras se integra a las personas y al planeta en las políticas económicas (resurgimiento en los próximos 1-2 años).

c) las prioridades y políticas necesarias para reiniciar los sistemas económicos a largo plazo para lograr una prosperidad sostenible e inclusiva en el futuro (transformación durante los próximos 3-5 años) (Innovación, 2020).

De acuerdo con el informe elaborado por el Foro Económico Mundial, durante 2019 Costa Rica se ubicó en la posición 62, de 141 países. Le siguió Panamá que llegó a la casilla 66, República Dominicana a la 78, Guatemala a la 98, Honduras a la 101, El Salvador a la 103 y Nicaragua a la 109 (Predik,2019).

En el caso de Honduras, la competitividad fue estable en 2019, alcanzando una calificación de 52,63 puntos en el índice de competitividad, reporte publicado por el foro económico mundial, que mide como utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad, en comparación a años anteriores ha mejorado en lo que obtuvo 52,46 puntos (Datosmacro,2019). Este valor sitúa a honduras en el puesto 101 por lo que se cuenta con un nivel de competitividad muy deficiente si lo comparamos con el resto de los 141 países del ranking.

### **2.3.3. Competitividad a nivel micro**

La competitividad está presente a nivel macro y microeconómico. La competitividad microeconómica se coloca en el centro de la competitividad nacional y regional. Por lo general, es definida como la capacidad de una empresa para competir con éxito en un mercado (es decir, para producir los bienes y servicios que se demandan en un mercado eficiente y eficaz). Un mejor desempeño económico de las organizaciones permite mejores

resultados, y ocupará una cuota de mercado más grande. Este concepto es definido con relativa claridad entre los teóricos según Acevedo y colaboradores (2018).

Para Lira (2005) una dinámica micro-competitiva saludable y con un ambiente propicio traslada esta competitividad a un nivel meso (regional) debido a la colaboración e integración industrial, esto sustentado en Porter que desataca la asociatividad como estrategia para el posicionamiento en una región.

Las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competitividad que las obliga a despegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva a nivel micro, el segundo, estar inmersas en redes sinérgicas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyadas por una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro específicamente en el contexto macroeconómico y político- administrativo.

Por tal razón, la competitividad estimula la búsqueda de la integración social, exigiendo no solo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad, la tarea pendiente de muchos países en desarrollo radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante todo la capacidad para responder con efectividad a los requerimientos del mecanismo donde se desenvuelve el país (Ferrer, 2005).

Las estrategias de competitividad y su complejidad de carácter sistémico hacia las nuevas tendencias en la tecnología hacen imprescindible a cada empresa de los países de Centroamérica, para lograr que se organicen en redes de cooperación tecnológica y procuren una síntesis entre competitividad, se debe de recordar como el aprovechamiento

sinérgico crea mejor posición competitiva para las empresas ante un mundo tan globalizado.

Por ello, los países de la Región Latinoamericana deberían concentrarse en la formación de un número selecto de polos de competitividad, o núcleos industriales estrechamente vinculados, ya que al interior de esas estructuras y en el marco de una estrategia, existen mejores premisas para emprender procesos continuos de aprendizaje, así como un intenso intercambio informativo, mientras el sector público ofrece facilidades para proporcionar la infraestructura física intangible correspondiente y ser un actor social que asuma un papel clave como actor en el proceso de industrialización. (Ferrer, 2005)

De acuerdo con Ferrer, Kupfer y Haguenaer (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible.

En el comercio minorista es un sector estratégico como conocer las posibilidades de un punto de venta es esencial si quieres diferenciarte de tu competencia y aumentar tus ventas identificando su potencial de crecimiento adaptando las soluciones que mejor se adapten a su negocio, conociendo un plan de acción específico que permita innovar, conocer las últimas tendencias e incorporar nuevas tecnologías para convertir tu comercio en un negocio muy competitivo y a su vez generar empleo a terceros, cadena de valor para los clientes y proveedores, una alineación en el sistema de compra venta de los productos a comercializar, la adecuación y adaptación al mercado que es cambiante.

Para medir la competitividad en los escenarios sobre el modelo de negocio y nuestra propuesta de valor hay que considerar los siguientes pasos (Apd, 2019):

1. Evaluar la evolución de las ventas y la rentabilidad; tomando como base los años anteriores y respecto a la situación del propio sector al que pertenece, siendo exigente en los objetivos marcados.
2. Analizar los procesos y la productividad; para ello hay que ahondar en el aspecto de la alineación de los procesos con la estrategia marcada, analizando si nuestro foco de atención y nuestra fuerza como compañía está en la parte más estratégica y comprobando si la tecnología que disponemos esta aplicada correctamente con el fin de optimizar el proceso operativo.
3. Medir la calidad del equipo; contar con el talento adecuado es fundamental para llegar a una consecución exitosa de nuestros objetivos, de esa manera estar innovando para ser más competitivo.
4. Radiografía de nuestra estrategia; preguntarnos con qué valor diferenciales cuenta nuestra estrategia y sobre todo saber si esta nos obliga a mejorar y diferenciar nuestros servicios o productos los cuales nos facilitara si contamos con la competitividad suficiente para abordar las consecuencias derivadas de los sectores, canales y clientes que más nos afectan.
5. Observar las tendencias de nuestro entorno; la necesidad de sistematizar los procesos de observación y entendimiento del entorno con el fin de detectar con mayor antelación posible como los cambios sociales o tecnológicos pueden afectarnos, es quizá una de las principales situaciones para tener en cuenta.

Como se aprecia en las líneas anteriores, la competitividad es un término amplio que abarca distintos campos para poder ser medible y puede ser interpretado de diferentes maneras, en el campo económico es donde cobra una mayor relevancia en vista que de manera constante, las empresas tienen que buscar ventajas competitivas para sobrevivir en

los mercados, siendo determinante tanto en su crecimiento como en su rentabilidad de negocio.

#### **2.3.4. Competitividad micro medición**

Existen diversos estudios que buscan determinar y explicar los rasgos que inciden en la competitividad de un país, desde la perspectiva de las Pymes considerando que desde el punto de vista de la microempresa los estudios son escasos, con la finalidad de tener un referente y aproximarse a la caracterización de la unidad de negocio referida. En una investigación realizada por Mancha, Moscoso y Santos (2016), se concluye que los entornos productivos, de capital humano y de capital público son elementos claves que permiten aproximarse a una medición de la competitividad a escala regional.

La Pyme industria es más competitiva que aquellas que se encuentran en los sectores del comercio y los servicios, por lo que se concluye que la competitividad también depende del sector, mientras que Saavedra, Aguilar y Tapia (2004) apuntan que el nivel de competitividad se relaciona con el grado de estudios del empresario.

- **BM Doing Business**

El Doing Business abarca las reglamentaciones que se aplican en 190 economías en 12 áreas normativas de la actividad empresarial, con el objeto de evaluar el entorno para los negocios en cada economía, los indicadores para la clasificar las economías según la facilidad para hacer negocios e impulsar a emprender las reformas del entorno empresarial a fin de estimular el crecimiento económico sostenible. (Business, 2019)

El Doing Business mide la creación de una empresa (Apertura de un negocio y la contratación de trabajadores), Obtención de un lugar (Manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad y el registro de propiedades), Acceso al financiamiento

(Obtención de crédito, protección de inversionistas minoritarios), Manejo de operaciones cotidianas (pago de impuestos, comercio transfronterizo y contrataciones con el gobierno), Operaciones en un entorno empresarial seguro (Cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia).

Para Jesús Lizcano, el nivel de competitividad de un sistema económico nacional se puede medir, bien desde una óptica macroeconómica, esto es, valorando la capacidad y la eficiencia de un país a la hora de utilizar sus recursos de cara a incrementar el bienestar económico de la sociedad y los ciudadanos de ese país, así como también desde una perspectiva microeconómica, esto es, valorando el nivel de competitividad de las empresas y su capacidad para que los productos que venden tanto en el mercado nacional como internacional sean demandados por los consumidores o usuarios de los mismos. (El Siglo de Europa, 2020)

En lo que respecta a la competitividad microeconómica, de las empresas, objeto fundamental de estas líneas, aunque no hay índices que evalúen adecuadamente a nivel comparativo este tipo de competitividad, dado que los marcos jurídicos, los mercados, los organismos reguladores, etc., son muy distintos de un país a otro, hay en todo caso una opinión generalizada de que, aunque el nivel se puede considerar sustantivo en este país, queda todavía bastante por mejorar en este terreno.

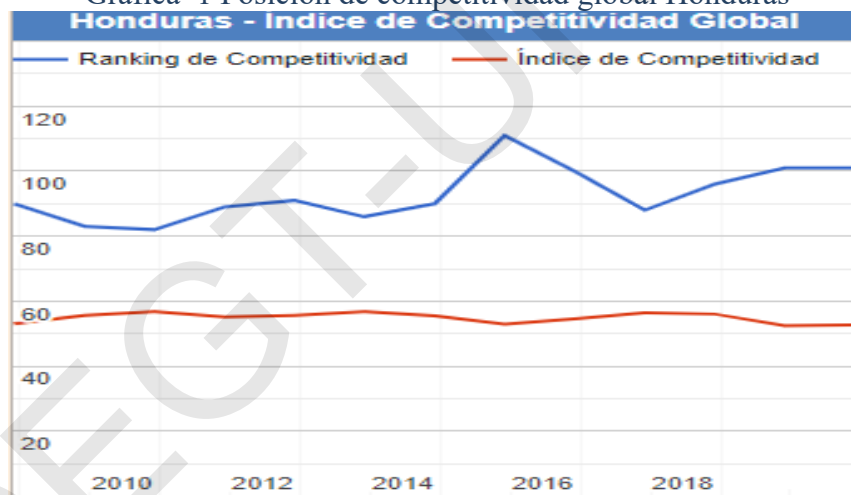
En el 2019, Honduras obtuvo 52.63 puntos en el índice de competitividad, en comparación con otros años anteriores que obtuvo 52.46 puntos, publicado por el Foro económico mundial, que mide como utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad.

Figura 1 Índice de Competitividad Global Honduras

Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2019	101°	52,63
2018	101°	52,46
2017	96°	56,00
2016	88°	56,46
2015	100°	54,58
2014	111°	52,90
2013	90°	55,45
2012	86°	56,81
2011	91°	55,62
2010	89°	55,09
2009	82°	56,80
2008	83°	55,60
2007	90°	53,06

Fuente: Foro mundial de competitividad

Grafica 1 Posición de competitividad global Honduras



Fuente: (Datosmacro, 2019)

El valor del 2019 sitúa a Honduras en el puesto 101, es decir que tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente si se compara con el resto de los 141 países del Rankin, en la tabla No 1 se muestra la evolución de la posición de Honduras en el índice de Competitividad Global.

Por otra parte, la competitividad de los productos puede materializarse fundamentalmente en dos dimensiones: el precio de los productos y su calidad. Esto es, un

producto será más competitivo cuando más atractivo o interesante resulte para el potencial demandante o consumidor, ello lo podrá ser bien en términos de precio que resulte más barato que otros similares, o bien términos de calidad que se adopte mejor a las necesidades o deseos del demandante, tanto por su duración como por su seguridad, su diseño, su funcionalidad o por otras posibles cualidades que desee el consumidor.  
(Liscano, 2020)

### 2.3.5. Entorno de Negocios

El entorno de negocio puede definirse como el universo de factores o hechos externos de una organización, estos aspectos ubicados fuera de las instituciones deben ser relevantes para estar, por lo que las empresas deben interactuar con ellos, influir en ellos, sin embargo, no pueden estar bajo su control, todo ejecutándose bajo una serie de relaciones y normas previamente establecidas para condicionar su actividad.

Por tal razón, las organizaciones reciben recursos de su entorno, los transforma y luego los regresa a él en forma de producto terminado o servicios ofrecidos, por lo tanto, lo más conveniente antes de tomar cualquier decisión gerencial es considerar el comportamiento de los elementos del entorno y el efecto que tendrían sus decisiones.  
(Añez, 2022)

Algunas de las consideraciones que se deben tomar en cuenta son:

- La competencia (es la aptitud que tiene una persona, formada por capacidades, habilidades y destrezas con las que cuenta para realizar una actividad o cumplir un objetivo dentro del ámbito laboral, académico o interpersonal. (Equipo editorial E. , 2020)

- Oferta de recursos materiales, humanos y financieros (son los recursos de una empresa que intervienen en la cadena productiva, su presencia es indispensable para garantizar la perpetuidad del ciclo de la empresa). (Equipo editorial E. , 2021)
- Preferencia de los clientes (en otras palabras, estos productos satisfacen las diferentes necesidades que los consumidores tienen, siempre teniendo en cuenta sus respectivas restricciones presupuestarias). (Sanchez Galan, 2015)
- Actividad reguladora (es el control de actividades de las entidades reguladas, en concreto mediante la imposición de obligaciones jurídicas). (Montes Pascual, 2014)

Sin duda, el desarrollo y el crecimiento de cualquier país se basan en el número y la calidad de las empresas que existen en él, ya sean industriales, comerciales, gubernamentales o de servicios. Tocar el tema empresas abre un amplio campo para la investigación y el análisis, no solo por el impacto que estas tienen en los distintos sectores de la economía en términos de la valorización de sus productos o servicios, sino también por su incidencia en la generación de empleo, el desarrollo regional, la innovación de productos y procesos y la investigación, entre otros aspectos.

Pero si bien es fundamental analizar el tema empresas, no lo es menos referirse primero a quienes las crean, ya sea aportando ideas innovadoras, cristalizándolas y tomando el riesgo de echarlas a andar, más con la pasión que con la razón, como lo hacen los emprendedores, o como los empresarios, que, más que con el corazón, también invierten recursos a largo plazo, con la mente fría y con un marcado ánimo de lucro, evaluando y valorando el riesgo, en empresas no necesariamente innovadoras pero sin

duda igual de importantes por el impacto económico que generan, según Bucardo, Saavedra García y Camarena Adame (2015).

Para Valbuena-Fernández (2010), la investigación en negocios internacionales ha cobrado importancia durante los últimos años. El ambiente o entorno en los negocios internacionales, se constituyó en el elemento característico de la investigación en el área, diferenciándolo de las investigaciones propias de la gestión empresarial Guisinger (2008). Es una disciplina, que busca reconocimiento en el campo de la investigación, sin desconocer la interdependencia que tiene con otras disciplinas, abarcando la política, la cultura, cultura de derecho y fiscal, marketing y estrategias (Portugal, Li, Guisinger, & Ribeiro, 2009). Así mismo, el estudio de la actividad de la empresa multinacional, como actor principal en el ámbito de los negocios, ha sido objeto de estudio en sus diversas áreas.

A la vez Valbuena Fernández (2011) propone que, surgen categorías como la Inteligencia Competitiva (Muñoz & Fernández, 2015), ligado al proceso de generación y circulación de la información para la internacionalización. Por su parte, Pereira, Darós, Gonzalo y Mascarell (2015), elaboran una revisión temática relacionando la gestión del conocimiento y la innovación, como factores estratégicos para la internacionalización de las empresas bajo la teoría de RED (la teoría de Red es parte de los sistemas complejos), que se enfoca al estudio de fenómenos emergentes. Al mismo tiempo, surgen categorías como la Inteligencia Competitiva (Muñoz & Fernández, 2015), ligado al proceso de generación y circulación de la información para la internacionalización. Por su parte, Pereira, Darós, Gonzalo y Mascarell (2015), elaboran una revisión temática relacionando la gestión del conocimiento y la innovación, como factores estratégicos para la internacionalización de las empresas bajo la teoría de RED (la teoría de Red hace parte de los sistemas complejos, que se enfoca al estudio de fenómenos emergentes.

Igualmente, se encontraron estudios relacionados con la cultura organizacional, enfocados, por ejemplo, a la gestión de recursos humanos (Altit & Hunitie, 2015), dando énfasis a la gestión del conocimiento. Es de resaltar, los estudios de Culture International Management (Rohlfers & Zhang, 2016), donde se revisan los conocimientos basados en estudios culturales para establecer sus contribuciones a los negocios internacionales. En consideración a esto, una perspectiva interdisciplinaria de investigación es la referida a la teoría de antropología de los negocios (Herrera, 2015). En ella se examina la aplicación de las teorías y métodos de la antropología al campo de la administración y los negocios internacionales, tales como la cultura organizacional, la investigación de mercados y la dimensión intercultural que caracteriza a esta actividad en el ámbito global.

Por otro lado, las investigaciones con perspectiva de las Ciencias de la Administración vinculan categorías como los procesos de comunicación (Graça & Barry, 2016), orientados a la resolución de conflictos en las dinámicas de internacionalización de la empresa. Cano y Baena (2015), enfocan su estudio, a partir de los mecanismos de negociación internacional desde el punto de vista del manejo de la información y comunicación, basados en el uso de las principales tecnologías de información y comunicación (TIC).

También, cobran vitalidad los estudios enfocados al impacto de la Globalización, donde han emergido indagaciones sobre la internacionalización de los servicios como determinante de las exportaciones, en un marco de estrategias regionales frente a las globales para empresas y economías nacionales. Los estudios acerca de la globalización contemplaron aspectos relacionados con la deslocalización productiva, agilidad, adaptabilidad, información y otros procesos.

### 2.3.6. Las Microempresas

Las MIPYMES (empresas micro, pequeña y mediana) son unidades económicas informales que se dedican a actividades de comercio, servicio o manufactura y que cumplen con las siguientes características: baja relación capital-trabajo, con escasa o ninguna división de trabajo, bajo nivel de capacitación tecnológica y de gestión, baja inversión en capital fijo y poco o ningún acceso a servicios del sector formal. Según Murillo Sánchez (2009) las MIPYMES con no más de 4 empleados y ventas anuales menores a L 70,000, se clasifican como microempresas; si tienen hasta 10 trabajadores asalariados y ventas anuales entre 2 y 20 millones, se clasifican como medianas empresas.

López Amaya (2007) establece que la economía en Honduras está compuesta tanto por el sector formal como informal. En el sector informal se destaca la participación de las microempresas y algunas pequeñas y medianas empresas, estas son de gran importancia ya que contribuyen a la reducción de la pobreza al proveer ingresos y medios de vida a las familias de menores recursos. Según Roberts (2003), existe un vínculo entre el microcrédito y el desarrollo económico de un país visto a la luz de la teoría del desenvolvimiento de Schumpeter, ya que el microcrédito produce una transferencia temporal de poder adquisitivo que permite que interactúe los cinco casos de desenvolvimiento económico planteadas en su teoría: la introducción de un bien, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o bienes y la creación de una nueva organización de cualquier industria.

Por otro lado, Barahona Alonzo (2018) estudió los factores que causan efectos críticos en las MIPYMES no incubadas de la población hondureña del Distrito Central. Determinó que el 91% de los propietarios de las MIPYMES del Distrito Central sí están

dispuestos a implementar una metodología que les permita alcanzar factores de éxito tales como la innovación, financiamiento, cooperación técnica externa, incubación, aceleración y desarrollo, pero solo un 42% de empresas han recibido o evidencian de un apoyo de incubación, aunque sea en aspectos de capacitación. El restante 58% de los propietarios de las MIPYMES no han recibido capacitación que consolide sus conocimientos, previo al inicio de sus operaciones.

Lo expuesto en los párrafos anteriores denotan que las MIPYMES del Distrito Central, así como toda aquella persona natural o jurídica que deseen emprender un negocio no cuenta con procesos formales de incubación, sino de esfuerzos aislados que brindan distintas entidades tanto en materia de financiamiento como cooperación técnica, afectando esto la brecha entre el emprender incubado y el que inicia un negocio de forma empírica. Estas empresas son un motor económico por su capacidad comprobada de generar empleo y por su aportación a la economía en general (INE, 2017). En promedio el 90% está compuesto entre micro y pequeñas empresas y tan solo un 10% de medianas empresas.

### **2.3.7 Las microempresas y sus principales problemas**

Contreras y López (2009) realizaron un estudio sobre los principales problemas que enfrentan las MIPYMES, encontrando como principal problema si la compra de insumos, la existencia de un local adecuado a las necesidades del negocio, la falta de maquinaria y tecnología, falta de capacitación del personal y falta de capital para invertir. La planeación financiera también es una de las principales problemáticas a las que se enfrentan las MIPYMES, específicamente en lo relacionado a un alto nivel de endeudamiento, cartera vencida excesiva, continuos incrementos en el costo de la materia prima, bajo nivel de ventas y utilidades, falta de capital para invertir y para capital de trabajo, dificultad para

adquirir préstamos, ausencia de personal especializado en la toma de decisiones financiera y ausencia de control financiero en la organización (López, 2008).

En un estudio encontraron que el 90% de los dueños de MIPYMES utilizan productos bancarios, pero sólo el 51% cuenta con productos financieros empresariales. Y aunque el 73% de las MIPYMES tienen la intención de separar sus gastos personales de los gastos del negocio, solo el 17% ha logrado implementarlo. El 76% de las MIPYMES expresaron que es complicado obtener créditos formales, especialmente las microempresas. Su principal fuente de financiamiento son los proveedores (Nielsen Company y Visa, 2007).

### **2.3.8. Factores de Éxito de la MIPYME**

Rubio y Aragón (2002) detectaron que los principales factores que influyen en la sobrevivencia de las pymes son: la posición tecnológica, la calidad del producto, el número de áreas de innovación y la formación de los trabajadores. Estrada, García Pérez de Lema y Sánchez (2009) encontraron que la innovación en productos y procesos, un alto nivel tecnológico en su maquinaria y equipo y la existencia de un plan estratégico, son factores que determinan el éxito de las pymes. Para Gómez y López (2011) los factores de éxito más importantes se concentran en tener tecnología de punta, realizar constantes cambios a los productos, ofrecer calidad en los productos y servicios y buscar siempre la satisfacción del cliente.

La gestión de los recursos humanos y la capacitación del personal; capacidades directivas y de marketing; calidad, innovación y recursos tecnológicos; sistemas de información; gestión financiera; y, estructura organizativa, son factores que determinan la sobrevivencia de la empresa (Warren y Hutchinson, 2000; Yusuf, 1995; Álvarez y García, 1996; Rubio y Aragón, 2002).

Sostiene la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las MiPymes, pequeñas y medianas empresas son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina, lo que se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. Ello se contrapone a una participación en el producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea, donde esta cifra alcanza, en promedio el 56%.

### **2.3.9. Agilidad de Negocios**

El mundo está cambiando más rápido que nunca y cada día nos hace más falta la agilidad de negocio. Las organizaciones de todos los tamaños luchan por seguir siendo relevantes a los ojos de sus clientes y la sociedad, por lo que los clientes están más informados y así sus expectativas son más altas que nunca, no obstante, los empleados exigen más claridad, empoderamiento y significado en su trabajo por lo que son las organizaciones de alto rendimiento, adaptables y ágiles prosperan en este mercado impredecible por eso se determina agilidad de negocio. Según Hernandez (2021), en su forma más simple, la agilidad empresarial o agilidad de negocio es la capacidad y la voluntad de una organización para adaptarse, crear y provechar el cambio en beneficio de sus clientes.

Para Gonzáles Calderón y colaboradores (2017), la Inteligencia de Negocios (BI por Business Intelligence) es una herramienta informática empresarial sobre la cual se sustentan ventajas competitivas en diversas compañías de clase mundial. Así mismo, en el entorno global altamente competitivo y cambiante, la capacidad de una organización para detectar los cambios, tomar decisiones e implementar cambios rápidamente marca la

diferencia entre crecer o desaparecer; este atributo en una organización se denomina agilidad organizacional (AO).

Según Stabile (2019), desde hace algunos años, se vienen produciendo cambios en forma continua en el mundo de los negocios, entre los cuales se encuentran: el aumento del poder de la demanda frente a la oferta de bienes y servicios; un aumento de la dinámica de cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y normativos. Esto se tradujo en respuestas como la creación de nuevas tecnologías para el análisis de tendencias en las necesidades de clientes, para la producción y distribución de productos y servicios, y para el análisis del nivel de satisfacción de los clientes en sus interacciones con las empresas proveedoras.

Sin embargo, la mayoría de estas iniciativas no son parte de un enfoque general que permita armonizarlas y priorizarlas. También debe señalarse que el nivel de dinámica de cambios de contexto dificulta tomar decisiones que acompañen esa transformación, ya que generalmente implican inversiones de alto riesgo, y de vida útil impredecible.

Según la Revista de Economía Institucional (2021), la economía está poblada por empresas que pagan dividendos y salarios a los hogares y éstos, cerrando el circuito, utilizan sus ingresos para comprar los productos y servicios que brindan las empresas. Algunas firmas producen bienes de capital que venden a otras, y hay un Estado que percibe impuestos y contrata empresas, vincula personal y paga subsidios. A grandes rasgos, la economía funciona como un circuito cerrado que se auto-reproduce, pero sin que haya lugar para equilibrios estáticos ni trayectorias privilegiadas porque una corriente permanente de innovaciones cambia la tecnología en uso y la gama de productos disponibles. No obstante, la economía está lejos de ser un caos absoluto.

Hadida et al. (2020), establece que el cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo contexto actual (VICA), producto de la denominada cuarta revolución industrial, requiere de nuevas metodologías de trabajo que conciben la agilidad y la innovación como impulsoras claves del crecimiento. La capacidad de adaptación de las organizaciones se vuelve cada día más importante en un entorno de cambio permanente en el cual las necesidades y los deseos de los clientes y de los usuarios mutan a gran velocidad.

Por otro lado, la transformación digital impulsada por diversas tecnologías que hoy en día se están implementando como la inteligencia artificial, el internet de las cosas (conocido por su sigla en inglés IoT), la robótica, la impresión 3D y los mapas genéticos, entre otras innovaciones, acompañadas por la adaptabilidad, la agilidad y la alineación de una mayor capacidad informática y de datos, están alterando profundamente la forma en que se vive en las sociedades.

Según Gala Velásquez (2020), la Triple A, que comprende agilidad, adaptabilidad y alineamiento, son capacidades organizacionales utilizadas en el quehacer competitivo de las micro y pequeñas empresas (MYPES). Estas capacidades ayudan a generar ventajas competitivas sostenibles y con ello, al desarrollo y continuidad empresarial. Estas capacidades también contribuyen a que las organizaciones se puedan enfrentar a entornos dinámicos, característica esencial de la competencia actual. La investigación se realizó en el sector textil de confecciones en la región Arequipa, Perú, en el año 2018; y se propuso obtener un nuevo modelo de análisis de Triple A basado en áreas competitivas críticas; determinar el nivel de utilización y correlación de las variables de estudio, en el establecimiento de generación de sinergias, respecto a la utilización de la Triple A; conocer la posible asociación entre las características de los empresarios y la utilización de la Triple A. El estudio reveló que estos empresarios utilizan la agilidad, adaptabilidad y

alineamiento para competir, pero sobre todo la agilidad, la misma que también se asocia a la antigüedad del negocio.

Sostiene Erazo-Álvarez (2019) que debido a la amplia gama de servicios que ofrece permite conocer los niveles de ingresos que una empresa obtiene en diferentes periodos contables, además medir el nivel de ventas, conocer cuál es el producto de mayor venta a nivel general o de manera focal, en fin, ayuda a conocer muchos parámetros en tiempos reducidos solo con aplicar las fórmulas o indicadores para cada variable que se desea conocer.

En este sentido; Huguett (2018), menciona algunas ventajas que se adquieren con este modelo: • Examinar datos de varias fuentes bases de datos o en la nube, lo que deja correlacionar datos y tomar decisiones más convenientes. • Tener acceso a tableros de control desde el PC Smartphone para acceder a los datos que se requieran desde cualquier sitio donde se encuentre solo con la condición de disponer de internet. Por su parte, coronel, Morris & Rob (2011), manifiestan que otros beneficios que ofrecen la inteligencia de negocios es el ahorro de tiempo para encontrar información específica, además de la formulación de gráficas e indicadores para conocimiento gerencial en corto tiempo.

Por otra parte, con la información ingresada a la base de datos que realiza cada departamento, los administradores pueden determinar cuáles son las debilidades o puntos críticos que generan mayores gastos con el propósito de aplicar estrategias adecuadas para reducir dichos gastos. Ayuda a estipular metas realistas mediante la comparación de los resultados financieros históricos y actuales o también mediante la comparación con los resultados de negocios similares, solo así se puede elaborar proyecciones posibles de alcanzar.

### 2.3.10 Adaptabilidad de Negocios

La adaptabilidad consiste en la capacidad de responder con flexibilidad a los cambios que ocurren en el entorno y adaptarse con facilidad a nuevas realidades, por lo que puede ser tanto digital, es decir aquella relacionada con el uso de las nuevas tecnologías, como cultural o social, orientada a trabajar con personas de múltiples orígenes y trayectorias profesionales. Por lo que la digitalización masiva y la globalización convierten la adaptabilidad en indispensable en nuestro espacio laboral.

La adaptación de una empresa a los cambios vendrá determinada por la estructura y la estrategia, parámetros que deberemos manejar y ponerlos en relación con el entorno. Ambos, estrategia y estructura son interdependientes y suponen un dilema clásico, pues la estructura será determinante para la estrategia y la estrategia determinará la estructura, la coherencia entre ambas será clave para la adaptación al entorno (Garces, 2020).

Según Salles (2013), La capacidad de adaptación es lo que determina la permanencia de una empresa en el mercado, donde la rapidez de su respuesta a posibles cambios del competidor, del mercado o de la economía son fundamentales.

Por lo que la adaptabilidad es un proceso que puede utilizar para prepararse para los cambios en el lugar determinado, para lo cual tener un plan para ajustarse a los cambios del negocio o del entorno ayuda a que una empresa prospere y de esa manera predecir el futuro de las finanzas de la empresa en el rubro que se está desarrollando, la demanda del mercado y las tendencias del sector pueden ayudar a cumplir los objetivos.

Para Rivera (2015), toda organización está expuesta a amenazas que dan como resultado la interrupción normal de las actividades, de ahí surge la necesidad de incorporar

acciones que permitan la adaptabilidad a una situación adversa, con el fin de alcanzar y mantener un nivel aceptable en el funcionamiento y estructura de la empresa.

Esta resiliencia se puede obtener por medio de la aplicación de un sistema eficiente de continuidad del negocio, el cual permita obtener reglas para operar ante una eventual crisis, dichas reglas deben estar alineadas a un conjunto de criterios que permita determinar el buen funcionamiento de la estrategia y que sirva de guía para la toma de decisiones ante los posibles eventos capaces de afectar los servicios de la empresa definidos como críticos.

Existen fuerzas, a lo interno y externo de la organización, que actúan influenciando el logro de nuevos propósitos básicos y objetivos estratégicos. Una visión proactiva es reconocer que también es posible desarrollar acciones estratégicas desde la propia organización para influir en estas fuerzas.

Las estrategias definidas para un plan de continuidad del negocio deben ir enfocadas hacia las vulnerabilidades que propicia la manifestación del riesgo y hacia cuatro aspectos básicos, como son para Rivera (2015).

- **Prevención:** definir actividades que permitan mitigar los riesgos antes del evento.
- **Respuesta:** son las acciones que se llevarán a cabo durante el desastre.
- **Recuperación y reanudación:** poder continuar con las operaciones de los procesos críticos después del desastre.
- **Restauración:** regreso a las operaciones normales de la empresa.

Según Granados (2016), la Inteligencia de Negocios Adaptativa (INA) como un proceso de soporte en la toma de decisiones organizacionales que, agrega valor derivado

de las características de su desarrollo. La INA es una evolución a la comúnmente conocida como Inteligencia de Negocios (IN), porque utiliza su output final, el conocimiento, para desarrollar un modelo ante un problema en concreto, con el cual, la empresa pretende dar una solución o, en otras palabras, tomar una decisión.

Para al final entender como la adaptabilidad puede ser vista como una capacidad y que elementos favorecen su configuración, de manera que las organizaciones los tengan en cuenta dentro de su planeación estratégica y gestión de talento humano, ya que una vez que la capacidad este definida, desarrollada e incorporada, les ayudara a las organizaciones a que sean más competitivas y sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta que, la toma de decisiones se envuelve dentro de la complejidad organizacional, ya que, es un sistema abierto que se interrelaciona con el entorno y se afecta por agentes externos e internos; se plantea la INA como respuesta a la complejidad, por medio de la construcción de un modelo que proporcione una toma de decisión lo más acertada posible al problema, generando así, valor en la gestión de la organización.

Para Hernandez & Rios (2019) la relación existente entre adaptabilidad y capacidad organizacional, para finalmente enunciar los elementos que permiten que la adaptabilidad pueda convertirse en una capacidad organizacional, tales como la gestión del cambio, del conocimiento y de la innovación, el aprendizaje organizacional, los sistemas de tecnologías de información adaptables y flexibles, el liderazgo que movilice el cambio, y una gestión estratégica, del desempeño y por competencias que tengan la adaptabilidad como un componente esencial, lo que en suma permitirá a la organización en su conjunto responder a los cambios y exigencias que el entorno incierto y complejo que la rodea le presenta, de manera más ágil y efectiva.

Para González (2007), un aspecto fundamental en toda empresa, y que debe verse como un proceso de valor para mantener una gestión efectiva de sus actividades, es la comunicación, pues esta garantiza su éxito y se debe valorar, así como mantener un plan de información hacia todas las partes interesadas con el fin de mantener la fluidez de las tareas por realizar.

Por último, no se puede considerar confiable un plan de continuidad hasta tanto este no sea probado, por lo cual debe involucrar un programa detallado de pruebas periódicas, estas permitirán la evaluación de sus resultados y llevarán a oportunidades de mejora para el plan.

- **El Aporte de las Nanostore a la Economía y Competitividad de las Naciones**

En un entorno empresarial emergente y que cambia rápidamente, las organizaciones que tienen la competencia para aprovechar la información sobre sus clientes, el mercado y las operaciones y lograr una ventaja competitiva sostenida (Berson et al.2002). Las empresas necesitan esencialmente examinar información precisa y oportuna en un escenario donde los mercados globales se vuelven cada vez más competitivos, los consumidores y los mercados exhiben mayor oferta de productos (Mohua, 2017).

- **Importancia de las Nanotiendas al Sector de Consumo Masivo**

La importancia de las Nanotiendas radica que; en unas muchas megaciudades de mercados emergentes, los clientes suelen comprar productos para sus necesidades diarias a pequeños minoristas (nano tiendas). Distribuir estos productos como agua, jabón, aceite de cocina entre otros productos de primera necesidad a las nano tiendas es una tarea desafiante, principalmente porque las nano tiendas tienen disponibilidad de efectivo limitada y toma decisiones al azar (Youssef Boulaksil, 2017).

El comercio minorista se puede distinguir entre el llamado canal tradicional y el moderno, es decir el canal minorista organizado (corporativo). En este canal los grandes minoristas operan ya sea con tiendas propias o tiendas franquiciadas, estas empresas típicamente grandes tienen profesionales para apoyar las diversas funciones de decisión tales como marketing, merchandising (comercialización), gestión de categorías, logística y operaciones de tienda. En muchos casos, los sistemas de información juegan un papel muy importante, y en gran parte de las cadenas de suministros, en tal sentido se consideran como el socio dominante.

Como consecuencia tienen una posición fuerte en las negociaciones de los precios con los fabricantes. Los minoristas de canal no solo existen en los mercados desarrollados, muchos están activos en los mercados de desarrollo, tanto grandes minoristas internacionales como Walmart y Carrefour, como tiendas de conveniencia, adicional a ello existen fuertes jugadores nacionales en los mercados emergentes en el sector organizado. (Blanco, 2013)

## **2.4. Marco Contextual**

### **2.4.1. Retos y Desafíos en Honduras: panorama económico**

Según Morazán Irías (2017), desde su adopción en septiembre de 2015 la Agenda 2030 se convirtió en el marco de referencia para el desarrollo sostenible. La Agenda consta de 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que abarcan las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ecológica. La formulación de la Agenda 2030 es un nuevo reto para la investigación académica. La pregunta que se plantea aquí es hasta qué punto esta Agenda implica un cambio de paradigma en la teoría del desarrollo. Para ello, la ciencia social y sobre todo la ciencia económica en Honduras no pueden quedarse en los tradicionales esquemas abstractos.

Para López Camargo (2012), el crecimiento económico en América Latina fue bastante modesto en la última década, influenciado principalmente por el alza de los precios de las materias primas (Schwab, 2017). Sin embargo, la recuperación económica que tiene la región después de la crisis mundial del 2009 aún es bastante vulnerable a factores exógenos, como los precios internacionales de las materias primas, la crisis humanitaria de Venezuela, o un posible proteccionismo por parte de Estados Unidos (Schwab, 2017).

Aunque la región no se ha insertado del todo en el comercio internacional, sí es bastante vulnerable a los cambios que puedan darse. Esto se debe principalmente a la baja competitividad de la región, la cual no permite un incremento en la productividad que asegure las condiciones necesarias para generar un crecimiento económico sostenido que a su vez permita la generación de riqueza. Cabe resaltar que existen dos tipos de industrias que impactan el crecimiento económico en cada principio puede definirse que la competitividad hace referencia al conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (Schwab, 2017).

Establece Barreix et al. (2008), que ante Honduras se abren nuevos e importantes desafíos en materia de comercio e integración. Esos desafíos a la luz de importantes acontecimientos: la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, la República Dominicana y Estados Unidos (RD-CAFTA - Central American Free Trade Agreement), la inserción de China en el mercado mundial, el desmantelamiento del sistema de cuotas sobre los textiles y el vestido a partir del 1 de enero de 2005, el perfeccionamiento de la Unión Aduanera Centroamericana y la participación activa del país en negociaciones comerciales regionales y multilaterales.

Los principales desafíos que enfrenta Honduras en relación con RD-CAFTA son la implementación y administración del Acuerdo, el proceso de transición al libre comercio, y la necesidad de aliviar los efectos negativos sobre los segmentos más vulnerables. En este contexto, es crucial la definición e implementación de una agenda complementaria y el fortalecimiento de la competitividad sostenible. Estos desafíos son aún más grandes en vista de las debilidades institucionales, las limitaciones del capital humano y la escasez de recursos financieros.

Desde la perspectiva establecida en la Visión 2025 del BID, para impulsar el desarrollo en Honduras es necesario abordar cuatro desafíos fundamentales: la institucionalidad fiscal y la transparencia, la ampliación de infraestructura productiva y social, la mejora de servicios básicos, y promover el desarrollo de actividades productivas. De manera transversal, las mejoras en la institucionalidad, equidad de género y diversidad, y adaptación al cambio climático, sin dejar por detrás avances concretos en digitalización e innovación, serán claves para cerrar brechas sociales y de infraestructura, mientras que acciones para mayor competitividad y productividad permitirán lograr un mayor crecimiento económico sostenible que beneficie a más.

La Visión 2025 guía el análisis y las posibles oportunidades para los cuatro retos del desarrollo que se presentan a continuación (Visión 2025, BID):

- Institucionalidad fiscal y transparencia
  - Gobernanza, transparencia, rendición de cuentas y justicia
  - Transparencia del sistema financiero
  - Mejora del marco institucional para la atracción de inversiones
  - Institucionalidad fiscal y sostenibilidad de la deuda pública
- Mayor infraestructura productiva y social

- Infraestructura Logística
- Energía
- Agua y Saneamiento
- Telecomunicaciones y tecnologías de la comunicación (Tics)
- Mejora de servicios básicos
  - Cobertura y calidad de la Educación
  - Eficiencia y mejora del acceso y calidad de los servicios de salud
  - Protección social
  - Situación habitacional
  - Violencia y delito
- Promover el desarrollo de actividades productivas
  - Habilidades productivas
  - Acceso a los mercados financieros
  - Integración al comercio internacional y cadenas de valor
  - Vulnerabilidad al cambio climático y la deforestación
- Desafíos transversales
  - Impulsar iniciativas de género
  - Personas vulnerables: Grupos indígenas y afrodescendientes
  - Cambio climático
  - Fortalecimiento institucional

Todo lo anterior, para mejorar el desempeño económico y estatal a nivel macroeconómico, como microeconómico, espacio ultimo donde interactúan las Nanotiendas.

#### 2.4.2. Facilidad de Hacer Negocios en Honduras

Hopkins (2015), establece que desde el año 2003 el Banco Mundial ha venido produciendo los informes anuales Doing Business que miden las regulaciones que tienen incidencia en áreas críticas del ciclo de vida de una empresa en 109 países. El vínculo entre estos indicadores y el desempeño económico ha sido explorado en la literatura del crecimiento económico (Djankov, McLiesh y Ramalho, 2006; Eifert, 2009; Parker y Kirpatrick, 2012) con una perspectiva de mediano y largo plazo

El informe Doing Business analiza las regulaciones que afectan a 10 áreas del ciclo de vida de una empresa: apertura; manejo de permisos de construcción; obtención de electricidad; registro de propiedades; obtención de crédito; protección de los inversionistas minoritarios; pago de impuestos; comercio transfronterizo; cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia. También mide la regulación del mercado laboral. Los indicadores se utilizan para analizar los resultados económicos e identificar qué reformas de la regulación empresarial han funcionado, dónde y por qué.

Uno esperaría que aquellos países que están llevando a cabo mejoras en el clima para hacer negocios alcancen mejores resultados en su desempeño económico. No obstante, el mecanismo de transmisión entre el ambiente favorable para hacer negocios y el desempeño macroeconómico toma tiempo, por lo cual es razonable esperar que el grado de respuesta de corto plazo sea pequeño.

Las políticas gubernamentales han sido amigables hacia las inversiones extranjeras privadas. El gobierno actualmente enfatiza la promoción al turismo y ha implementado leyes con el objetivo de atraer la inversión extranjera a este sector. Sin embargo, América Latina, en general, está retrasada en relación con otras regiones del mundo en lo referente a allanar el camino para que las pequeñas y medianas empresas nacionales hagan negocios,

y esto afecta tanto a la gran empresa como los mercados minoristas, espacios donde participan las Nanostore.

- **Clasificación de la Microempresa en Honduras**

De acuerdo con el criterio de clasificación de empresas por tamaño según su número de empleados, se considera microempresa a aquella que emplea a menos de diez (10) empleados; pequeña empresa a las que emplean entre once (11) y veinte y cinco trabajadores (25); empresa mediana son las que poseen entre veinte y seis (26) y ciento cincuenta (150) trabajadores: y grande empresa son las que tienen más de ciento cincuenta (150) trabajadores. De acuerdo con este criterio la mayoría de las empresas hondureña se clasifican en micro y pequeña empresa (MYPES). (Gallardo, 2012)

Para Doing Busines Honduras, el código de comercio de Honduras determina que para participar en el sector empresarial de Honduras, deberá los interesados constituirse como comerciante individual o como sociedad mercantil entre ellos se encuentran cinco (5) tipos los cuales se detallan a continuación:

- a) Sociedad colectiva;** Una sociedad colectiva es una modalidad de sociedad mercantil en la que varios socios se unen bajo un nombre colectivo y de manera solidaria para el desarrollo de una actividad económica. (Sanchez, 2021)
- b) Sociedad en comandita simple;** Sociedad mercantil de carácter personalista que se define por la existencia de socios colectivos que aportan capital y trabajo y responden subsidiaria, personal y solidariamente de las deudas sociales, y de socios comanditarios que solamente aportan capital y cuya responsabilidad estará limitada a su aportación. (Caurin, 2017)

- c) **Sociedad en comandita por acciones;** Una sociedad comanditaria por acciones es un tipo de sociedad mercantil cuyo capital social se divide en acciones. Exige un mínimo de dos socios para su constitución. (Sanchez Galan, 2015)
- d) **Sociedad de responsabilidad limitada;** es un tipo de sociedad mercantil en la que la responsabilidad de cada uno de sus socios está delimitada por el capital que estos hayan aportado a la misma. (Sanchez, 2021)
- e) **Sociedad anónima;** se trata de una sociedad comercial que es propiedad de las personas que participan en el capital social mediante acciones o títulos. (Perez Porto, 2016)

- **Sectores o Rubros de la Microempresa en Honduras**

Para IP 2019, en el ecosistema empresarial existe el rubro al cual las empresa se dedica en un sector de la actividad económica que comprende que actúan en una área específica, lo que permite que existan diversos tipos de rubros tales como;

- a) Rubro textil
- b) Rubro del calzado
- c) Rubro alimenticio (ventas de consumo masivo (Nanostore))
- d) Rubro turístico
- e) Rubro industrial
- f) Rubro automotriz

- **Sector de Ventas de Productos de Consumo Masivo**

Los productos de consumo masivo se definen como productos de alta demanda, son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, lo que motiva a la

competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados. (Roca Martinez, 2016)

Entre las características principales de estos productos se destacan las siguientes:

- a) **Consumo inmediato:** estos productos no suelen durar mucho tiempo en el hogar, están fabricados con la idea de que sean consumidos en un periodo corto de tiempo.
- b) **Compra cotidiana:** al ser un producto de primera necesidad que se consumen rápidamente se adquieren por los consumidores de forma cotidiana.
- c) **Fáciles de encontrar:** puedes encontrar los productos de consumo masivo en distintos sitios sin mayor dificultad puesto que existen un sinfín de empresas dedicadas a este sector.
- d) **Precio reducido:** la demanda de estos productos varía en función de los precios, en vista que todos los estratos de la sociedad los consumen de modo que tienen un precio muy accesible.

En este sector participa la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), el cual es uno de los pilares de la economía hondureña y cumple un papel protagónico en la reactivación y desarrollo del país. Este sector aporta aproximadamente el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y origina siete (7) de cada diez (10) empleos en Honduras.

Con la llegada de la pandemia COVID-19, las MIPYME han sido el sector más golpeado por el confinamiento, y por ende han recibido atención especial por parte de los organismos multilaterales y el propio estado.

EN este sentido, el Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), han destinado fondos para su mantenimiento y sostenibilidad a través de créditos colocados en la banca nacional.

A lo largo del 2020 y lo que va del 2022, el Consejo Nacional de inversiones (CNI) se ha proyectado con los emprendedores y MIPYMES porque conforman el sector que sostiene la economía y además son la principal fuente de empleos en Honduras. Ese apoyo se ha brindado con distintas iniciativas: formaciones en prácticas y medidas de bioseguridad, seminarios virtuales en temas de interés como finanzas, transformación digital, teletrabajo, inteligencia de negocios, estrategia, modelos de negocios, comercio electrónico y redes sociales.

El sector de consumo masivo se clasifica en:

- a) **Mercados:** plaza que aglutina de manera formal e informal distintos negocios destinados a alimentos procesados, venta al por mayor y menor, es un proceso que opera cuando hay personas que actúan como compradores y otras como vendedores de bienes y servicios, generando la acción del intercambio (Quiroa, economipedia, 2019).

A continuación, se detalla el listado de los Mercados de mayor tránsito con los que se cuenta en Tegucigalpa y Comayagüela:

1. Mercado Zonal Belén
2. Mercado Séptima Avenida
3. Mercado Las Américas
4. Mercado San Miguel
5. Mercado San Pablo

6. Mercado Los Dolores
7. Mercado la Isla
8. Mercado Mama Chepa
9. Mercado Perisur
10. Mercado Jacaleapa
11. Mercado Suyapa
12. Mercado Mayoreo Colonia Alemán

**b) Bodegas:** es un espacio vacío de ventas al detalle y por mayor se localizan en los principales mercados o zonas de alto movimiento (Crovetto, 2021). Por la cantidad de bodegas con las que cuenta Tegucigalpa y Comayagüela algunas se describen en el Anexo 3.

**c) Supermercados:** es un lugar donde se compra y vende productos de alimentación, higiene y cuidado personal, entre otros. (Peiro, 2019)

Lista de Supermercados de Tegucigalpa y Comayagüela

1. Supermercado Walmart con tres (3) ubicaciones
2. Supermercado la Colonia con treinta y cinco (35) ubicaciones
3. Supermercado San Isidro
4. Supermercado Mas x Menos
5. Supermercado La Despensa Familiar
6. Supermercado Paiz
7. Supermercado Pricesmart
8. Supermercado Diprova
9. Supermercado Yip
10. Supermercado Canton
11. Supermercado SM

12. Supermercado Estrella
13. Supermercado San Miguel
14. Supermercado Real Market
15. Supermercado Peralta Mairena
16. Supermercado Villa Nueva
17. Supermercado Market 20
18. Supermercado Suyapa
19. Supermercado del Corral
20. Supermercado Monjars #2

**d) Mercaditos:** reunión o asistencia de gente a un lugar determinado, señalado para comprar y vender mercancías. Según la teoría económica pura, conjunción de la oferta y demanda globales de un producto, para el economista, existen pues tantos mercados particulares como mercancías distintas, lugar destinado para vender o comprar diversos productos alimenticios (Quiroa,2019).

En Tegucigalpa y Comayagüela existen una cantidad considerable de Mercaditos, en los cuales se pueden encontrar una diversa variedad de abarrotería, que el consumidor final requiere para sustentarse diariamente y suplir la necesidad que surge en el hogar. Estos son descritos en el Anexo 4.

**e) Tiendas de conveniencia:** se le llama tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 metros cuadrados, con un horario superior a 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas (Indili, 2013).

A continuación, se describen una serie de Tienda de Conveniencia de Tegucigalpa y Comayagüela, que laboran los 365 días del año en un horario extendido para satisfacer la demanda de los clientes.

1. Tienda de Conveniencia Soleil
2. Tienda de Conveniencia Good2shop
3. Tienda de Conveniencia Súper Precio
4. Tienda de Conveniencia Stopn Go Millenium
5. Tienda de Conveniencia Circle K
6. Tienda de Conveniencia Variedades Macoto
7. Tienda de Conveniencia de Carl
8. Tienda de Conveniencia Global
9. Tienda de Conveniencia Pronto
10. Tienda de Conveniencia AH
11. Tienda de Conveniencia La Esperanza
12. Tienda de Conveniencia Casa Blanca
13. Tienda de Conveniencia Los Churros
14. Tienda de Conveniencia Honduras
15. Tienda de Conveniencia Xpress
16. Tienda de Conveniencia Shop Hn
17. Tienda de Conveniencia YA
18. Tienda de Conveniencia Del Establo
19. Tienda de Conveniencia Campo Verde
20. Tienda de Conveniencia Xtra
21. Tienda de Conveniencia Mi Tiendita
22. Tienda de Conveniencia KM14

23. Tienda de Conveniencia STOCK
24. Tienda de Conveniencia Uno Bethel
25. Tienda de Conveniencia Fujin Cheng
26. Tienda de Conveniencia Marielos
27. Tienda de Conveniencia F15

**f) Nanostore (Pulperías):** es un establecimiento comercial de venta al menudeo de artículos de todo tipo entre ellos, comestibles, bebidas, herramientas y ropa. Ubicado en el campo o en la ciudad y en general montado con un capital modesto. Además de un punto de venta, constituía un lugar de consumo y recreación donde se puede comer, beber o practicar distintos juegos, al comerciante o administrador se le denomina pulpero (Carranza, 2020).

En base a lo descrito en el párrafo anterior, el listado de las Nanostore en Tegucigalpa y Comayagüela según fuentes de las principales empresas distribuidoras de consumo masivo son de 25,000 y en Honduras alcanzan los 180,000 puntos de venta ubicadas en colonias, barrios y caseríos.

Las Nanostore son el mayor canal a través del cual las familias hondureñas se abastecen de los productos de la canasta básica y a la vez son el lugar importante para las empresas que ofrecen productos y servicios de consumo masivo.

Pese a la relevancia que tiene en la cadena de distribución, la mayoría de propietarios carece de la preparación necesaria para administrar sus negocios, siendo la principal amenaza para su sostenibilidad, en América Latina las tiendas de consumo o Nanostore mueven el 40% de los productos de las grandes empresas. (Romero Murillo, 2019)

A nivel nacional, la iniciativa que comenzó en 2013 con el apoyo de la Cervecería Hondureña y avanzó dos años después con el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del BID-LAB, concluyó en enero pasado con nobles resultados al fortalecer a más de 2,550 pulperos en todo el país (Romero Murillo, 2019). En Honduras, como en el resto de varios países donde las Nanostore son parte fundamental de la economía, aún sobreviven las libretas de fiado y la atención cara a cara, en el país hay más de 130,000 establecimientos de este tipo, que avanzan en su diversificación de productos y servicios.

#### **2.4.3. Perfil del consumidor de pulpería**

El perfil del consumidor de las Nanostore son Hombre o Mujer que decide emprender desde su casa, cuyo fin del negocio en primer lugar es la subsistencia. El negocio es atendido por la familia y ubicado en su mismo lugar de residencia.

Las personas que pueden ser el pagador, el influenciador o el comprador, hombres y mujeres de 14-90 años, profesionales, técnicos, obreros, empleados desempleados, subempleados.

Cuyas características responden a la descripción de cualquier persona que está en la Población Económicamente Activa (PEA).

Actualmente en Honduras el 73.8% de la población nacional está en edad de trabajar (15 años y más) sin embargo, la Población Económicamente Activa (PEA), apenas representa el 43.8%. Este consumidor refleja una situación económica vulnerable. Más del 64% de la población con ingresos menores a L.125 diarios, carentes de automóvil, migrantes en su mayoría del campo a la ciudad, la motivación de compra es la sobrevivencia, su ubicación será cercana a la nanostore en su mayoría, sin embargo, existe el cliente transeúnte. Dependen de una población con una situación económica vulnerable,

tras que este segmento migra del campo a la ciudad y que desarrolla una relación de confianza con el tendero siendo esta un valor diferenciado que le ayudará a sobrevivir a largo plazo, según Mejía Argueta (2019).

DEGT-UNAH

## Capítulo III. Metodología de la investigación

### 3.1 Paradigma

El paradigma empleado en la investigación es de naturaleza post-positivista, debido a que se parte de los principios que: 1) La verdad no es absoluta, la información es imperfecta y falible, es necesario comprobar los supuestos en diferentes entornos, 2) Se prueba una teoría para corroborar las realidades estudiadas, 3) Los datos, las evidencias y la racionalidad fue necesaria para generar conocimiento. 4) Se establecieron relaciones de causalidad entre variables buscando con ello probar los supuestos de la investigación, 5) Los resultados dieron objetividad a la realidad observada (Creswell, 2014). Es decir, se acude a la teoría propuesta por Porter (1991) que se pretende ser probada para contribuir a la generalización de los casos.

Al mismo tiempo, debido a que el estudio requiere de identificar y analizar las causas (variables independientes) que están provocando efectos sobre las salidas (variables dependientes), evalúa los efectos en la competitividad producto de las causas que generan la agilidad y adaptabilidad de las nanostore en Tegucigalpa. Al mismo tiempo se considera que la investigación goza de carácter reduccionista llevando las ideas y el problema mismo a un conjunto de variables e hipótesis para dar respuesta o explicaciones tentativas a la teoría y realidades observadas en la presente investigación.

### 3.2 Enfoque

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo producto que se busca dar respuesta a teorías objetivas, en este caso testar la teoría propuesta por Porter (1991). A la vez, el estudio se sustenta en la medición numérica y estadística para describir y relacionar de forma causal las variables consideradas en el problema de investigación.

En primera instancia se efectúa la descripción de las variables Agilidad, Adaptabilidad, Diferenciación, Ineficiencia operativa, y Debilidad tecnológica y en segunda instancia, la utilización de la estadística inferencial para establecer el nivel de relación entre las variables y con ello, refutar, aprobar o aportar al fundamento teórico de la presente investigación. (Creswell, 2014)

### **3.3 Alcance**

La profundidad de la investigación está delimitada por el problema y objetivos del estudio en conjunto con la teoría, la cual desde una corriente cuantitativa, se busca explicar. En este sentido, el alcance de la investigación es de tipo correlacional, producto que tanto el problema, objetivos y teorías requieren de la prueba de relaciones de causa y efecto, el grado de dependencia lineal y relación entre las variables Agilidad, Adaptabilidad, Diferenciación, Ineficiencia operativa, y Debilidad tecnológica. (Creswell, 2014)

### **3.4 Diseño**

El diseño de la investigación es no experimental, no existe una manipulación intencional de las variables Agilidad, Adaptabilidad, Diferenciación, Ineficiencia operativa, y Debilidad tecnológica; estas, solo son observadas, conceptualizadas, medidas y relacionadas en su contexto. Al mismo tiempo, el diseño es de tipo transversal correlacional. Para explicar el problema de investigación solo se requiere de un único levantamiento de datos, dando paso con ello, a la medición de las relaciones de causa y efecto en función de las variables objeto de estudio. (Creswell, 2014)

### 3.5 Hipótesis

La investigación se centra en el estudio de la teoría de Porter (1991) bajo el considerando que las ventajas competitivas se alcanzan cuando existe un liderazgo en costos y una diferenciación. Siendo la diferenciación el punto de partida para la generación de los supuestos que conducen la investigación.

Hipótesis de investigación:

H<sub>1</sub>: Las nanostore más ágiles se adaptan mejor a la volatilidad del mercado alcanzan una diferenciación que les permite una ventaja competitiva en su sector

H<sub>0</sub>: Las nanostore más ágiles se adaptan mejor a la volatilidad del mercado no alcanzan una diferenciación que les permite una ventaja competitiva en su sector

### 3.6 Variables

Las variables evaluadas en las Nanostore son enlistadas a continuación:

Agilidad: enfocada en la adaptación (capacidad para responder a las condiciones externas que son cambiantes), logro de metas (capacidad para definir y perseguir metas), integración (capacidad estrecha entre dos personas para negociar), permanencia (capacidad para mantenerse en el rubro) (Stefani, 2021).

Adaptabilidad: la capacidad para adaptarse a un nuevo medio o situación (Integralia, 2020).

Diferenciación: el uso de estrategias para resaltar aquella o aquellas características de los productos que le permiten distinguirse, para obtener una ventaja competitiva (Guiasjuridicas, 2019).

Rendimiento de la operación: son las variaciones en los resultados de la pulpería para atender las demandas de los clientes de un producto determinado a tiempo y de forma esperada (Douglas da Silva, 2020), esto es equivalente a medir ineficiencia, es decir valores bajos de rendimiento, es igual a ineficiencia operativo.

Tecnología: conocimiento y uso de la tecnología para hacer más eficiente la relación entre el propietario del negocio, el cliente y los proveedores (Datosmacro, 2019).

### **3.7 Modelos e Hipótesis**

Hi: Las nanostore más ágiles presenten mejores niveles de adaptabilidad son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Hi: Las nanostore más ágiles presenten mejores niveles de diferenciación son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Hi: Las nanostore más ágiles presenten mejores niveles de tecnología son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Hi: Las nanostore más ágiles presenten mejor eficiencia operativa son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Hi: Las nanostore más adaptable presenten mejores niveles de diferenciación son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Hi: Las nanostore más adaptable presenten mejores niveles de tecnología son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Hi: Las nanostore más adaptable presenten mejor eficiencia operativa son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Hi: Las nanostore más diferenciación presenten mejores niveles de tecnología son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Hi: Las nanostore más diferenciación presenten mejor eficiencia operativa son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Hi: Las nanostore con más niveles de tecnología presenten mejor eficiencia operativa son las que mejor respondan a la volatilidad del mercado.

Al efectuar un análisis por superposición de la relación de la variables se obtiene el siguiente arreglo:

**Variables independientes:**

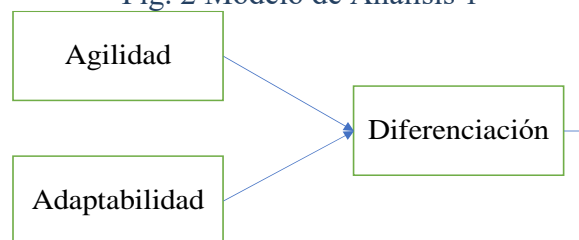
- Vi1: Agilidad
- Vi2: Adaptabilidad

**Variable dependiente:**

- Vd1: Diferenciación

A continuación, se detalla el grafico de análisis para la hipótesis 1

Fig. 2 Modelo de Análisis 1



Fuente: elaboración propia

Ha: La ineficiencia operativa y debilidad tecnológica de las nanostores les imposibilita diferenciarse del resto.

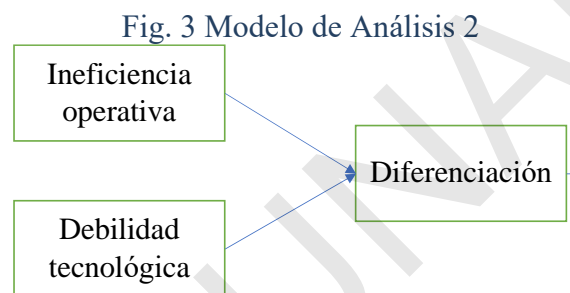
### Variables independientes:

- Vi1: Eficiencia operativa
- Vi2: Tecnológica

### Variable dependiente:

- Vd1: Diferenciación

A continuación, se detalla el modelo de análisis para la hipótesis 2



Fuente: elaboración propia.

### 3.8 Población y Muestra

La población está compuesta por todas las Nanostore que se encuentran en Tegucigalpa. Actualmente, según información provista por una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, el número de Nanostore en Tegucigalpa ronda los 25,000 puntos de venta activos, localizados en los distintos barrios, colonias y residenciales de Tegucigalpa.

El cálculo del tamaño de la muestra se desarrolló en función del método probabilístico aleatorio simple, otorgando la misma posibilidad a todos los actores de ser electos. Se justifica la selección del método considerando el estudio de las ventajas y desventajas del método de muestreo aleatorio simple:

## Ventajas y desventajas del muestreo aleatorio simple

El muestreo aleatorio simple presenta tanto ventajas como desventajas según Grudemi (2019), estas son:

### 1) Ventajas

Las ventajas del muestreo aleatorio simple son las siguientes:

- Es sencillo para armar las muestras.
- Toma de forma equitativa la selección de las muestras a partir de una población.
- En general, todos los individuos de la población tienen iguales oportunidades de ser seleccionados.
- La población es representativa, siendo el único margen de error la suerte, llamada error de muestreo.
- Es el mejor método a la hora de explicar los resultados, ya que su selección es aleatoria e imparcial.
- Por la representatividad obtenida se pueden realizar generalizaciones con respecto a la población, a partir de los resultados de las muestras.

### 2) Desventajas

Las desventajas del muestreo aleatorio simple son las siguientes:

- Se requiere de una lista completa de todos los miembros de la población. Para ello, se acudió a empresas de consumo masivo que proporcionaron listado de Nanostore en Tegucigalpa.
- Esta lista debe estar debidamente elaborada, completa y actualizada.
- En las poblaciones grandes es difícil disponer de los datos necesarios para este tipo de muestreo, por lo que se recomienda utilizar otra técnica.

Al ser una primera aproximación de consideraron las Nanostore como un todo, dado que, aunque sus características de espacio, oferta de producto y localizaciones pueden diferir, la forma de operar está significativamente condicionada por las acciones de las

empresas de consumo masivo. Esto quiere decir que la forma de operar de una Nanostore en la zona insular del país es igual a la forma de operar de una Nanostore en la zona sur y al igual que en Tegucigalpa. Con esto se garantiza la representatividad y se ataca los problemas de muestreo que genera el MAS.

También no se acudió a otra forma de muestreo por el costo que implica la localización, movilidad y acceso a los informantes. No obstante, los apartados anteriores garantizan la replicabilidad del fenómeno, la posibilidad de generalización y la posibilidad de participación de cualquier unidad al azar, descansando en el método deductivo, el estudio no de todas las unidades, sino de aquellas que conforme son analizadas van proporcionando espacios para la generalización (principio de deducciones racionales).

Para su estimación se consideró una población de 25,000 puntos de venta, una heterogeneidad de la población del 50%, un nivel de confianza del 95% y un error estimado del 5%. Considerando una tasa de no respuesta de al menos 20% <sup>2</sup> de población estimada (Covarrubias & Cerón, 2013).

Ecuación 1 
$$n = \frac{N\sigma^2z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2z^2}$$

Donde:

$n$  = el tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población. (25,000 puntos de venta)

$\sigma$  = Desviación estándar de la población, valor constante de 0,5.

$Z = 1.96$ , para un nivel de confianza del 95%,

---

<sup>2</sup> El porcentaje de no respuesta en muchos instrumentos ronda entre los 5% a 50% (Covarrubias & Cerón, 2013)

e = error estimado (5%).

A continuación, se detalla el cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(25,000)(0.5)^2(1.96)^2}{(25,000-1)(0.05)^2+(0.5)^2(1.96)^2} = 379 \text{ Nanostore a encuestar}$$

Al sustituir los valores y desarrollar la expresión matemática, se estimó que se necesitan las respuestas de 379 Nanostore para poder obtener resultados significativos.

### 3.9 Descripción del Método y las Técnicas de Investigación

Los métodos y técnicas de recolección de información para la presente investigación se centran en el establecimiento de la vía más efectiva para llegar a las Nanostore y para establecer la recopilación de la información que permitiera medir la agilidad, adaptabilidad, ineficiencia operativa, debilidad tecnológica y diferenciación, así como de la información secundaria de contraste. Se llevó a cabo la validación de las variables, mediante las pruebas de juicio de expertos y a través de la aplicación de una encuesta estructurada con preguntas dirigidas y cerradas, con niveles de respuestas orientados a evaluaciones escalares, ordinales y nominales. Se buscó con ello, determinar los puntos de incidencia de los indicadores sobre las variables y estos últimos, sobre el problema en estudio.

Se utilizó el programa google encuestas, mediante un formulario estructurado, para recolectar las respuestas por medio de internet, pero para reducir la posibilidad de que algunos de los propietarios de las Nanostore de la muestra no pudieran trabajar directamente con el programa, o de que no entendieran alguna pregunta, un(a) encuestador(a) los visitó e ingresó las respuestas personalmente. También, se procedió a contactar expertos en la materia e instituciones representativas (tales como la Dirección de Tesis Doctoral, el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales y empresas

distribuidoras de consumo masivo). Esto para evitar la dispersión de los datos y alcanzar la representatividad que la investigación requiere para salvaguardar la confiabilidad y validez interna de sus datos.

Los medios de localización a los actores claves y unidades de análisis se obtuvieron de la base de datos de fuentes confidenciales (empresa distribuidora de productos de consumo masivo). Dicha base de datos describe las Nanostore (ubicación, tamaño y propietario).

Posteriormente, se procedió a la tabulación de la información para luego ser depurada y normalizada. Seguidamente se realizó la codificación del instrumento valiéndose del uso del programa estadístico SPSS. Para con ello, llevar a cabo los análisis descriptivos (acumulaciones de frecuencias, medias, rangos y desviaciones estándar) y seguidamente los análisis inferenciales (prueba de hipótesis a partir de las regresiones lineales), dando lugar a la generalización respecto a los supuestos que se plantearon en la presente investigación.

### **3.10 Descripción de los Instrumentos para la recolección de la información**

A continuación, se dan a conocer los instrumentos establecidos para la recolección de los datos en la presente investigación. Los mismos revisten un carácter de complementariedad a fin de contar con todos los insumos para dar respuesta a las preguntas, objetivos y supuesto de la investigación. Su método de validación fue a partir de la revisión de juicios de expertos, depurando y acoplando con ello, las preguntas y respuestas estructuradas a lo demandado por el problema de investigación.

### 3.10.1. Cuestionario

Se empleó un cuestionario estructurado, ordenado de forma secuencial, de los puntos más generales hasta más torales para el problema, cerrando los constructos con la descripción de los informantes. Cada grupo de variable se presentó como constructo. Los niveles de respuestas empleados en el instrumento fueron de tipo 1) Nominal, 2) Ordinal, y 3) Escalar, garantizando niveles de respuesta comprensibles y extracción de información pertinente y de calidad para evaluar las hipótesis de la investigación.

### 3.11 Fuentes de Información

Las fuentes de información que estarán presente en los procesos de recolección y análisis de datos provinieron de:

- **Fuentes primarias:** Está compuesta por todos los insumos recolectados directamente sobre las Nanostore, es información nueva y original, resultado de procesos de investigación desarrollados para dar respuesta al problema plasmado en el estudio.
- **Fuentes secundarias:** Las fuentes de información secundarias empleadas en la investigación están compuestas por: Artículos científicos, libros, reportes, informes, contenidos disponibles en los sitios web oficiales de organizaciones de reconocimiento nacional como global.

### 3.12 Prueba Piloto

En cuanto a la prueba piloto, producto de los plazos y el tipo de investigación, se llevó a cabo una validación de juicios de expertos, dando validez de contenido y consistencia interna de las interrogantes planteadas en el instrumento, que se convertirá en el medio para recabar los insumos de la presente investigación.

En vista de ello, se consultó respecto al tema en estudio a expertos en la materia de Agilidad, Adaptabilidad, Diferenciación, Eficiencia operativa, y Tecnológica, asegurándonos que el instrumento mida en realidad a la variable de interés, dando a su vez, validez consecuente a la información por ser recolectada (Sampieri, 2014).

Se validaron temas respecto validez de contenido, validez de constructo, redacción, comprensión, niveles de respuestas, protocolo de implementación o abordaje del informante y proceso de codificación.

Para la valides de contenido se acudió a los siguientes expertos:

1. PhD. Cesar H. Ortega Jiménez: especialista en operaciones y director de grupo de Investigación en Operaciones de la UNAH. Profesor Investigador Facultad de Ingeniería UNAH.
2. PhD. Mario R. Acevedo Amaya: especialista en operaciones, profesor de Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Experiencia en Empresas de Consumo Masivo y tiendas de detalle en Honduras y la región.

También, se efectuó una prueba de consistencia interna de los datos. Los resultados muestran un nivel aceptable de consistencia interna de los datos, valores superiores de 0.70 garantizan la asociación entre variables y garantizan tanto la validez como la baja dispersión en los datos empleados.

Tabla 9. Prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	No. de elementos
.764	6

Fuente: elaboración propia.

### 3.13 Operacionalización de las Variables

En primera instancia se detalla el soporte bibliográfico del cual se desprende la operacionalización de las variables.

A continuación, se detalla la matriz de operacionalización:

Tabla No. 2. Operacionalización de las variables

Hipótesis	Variable	Definición teórica	Definición operacional	Indicador	Pregunta
Las nanostore más ágiles y que se adapten mejor a la volatilidad del mercado alcanzan una diferenciación permitiéndoles una ventaja competitiva en su sector	Agilidad		La agilidad consiste en responder rápidamente en el corto plazo a los cambios a corto plazo en la demanda o la oferta. Por su parte,	Distribución	¿Cuenta con el servicio de entregas a domicilio de sus productos a clientes?
	Agilidad			Comunicación	¿El nivel de comunicación con mis proveedores es?
	Agilidad			Comunicación	¿El nivel de comunicación con mis clientes es?
	Agilidad			Pago	¿Cuáles son las formas de pago que tiene a disposición los clientes en su pulpería?
	Agilidad			Portafolio de productos	¿Cuál es el número aproximado de diferentes productos que maneja en su pulpería (No su inventario sino diferentes productos en su pulpería)?
	Agilidad			Venta	¿Cuál es el nivel de agilidad de su negocio conforme a? (1 bajo, 5 alto) [Cambios para adaptarse a la nueva forma de vender]
	Agilidad			Clientes	¿Cuál es el nivel de agilidad de su negocio conforme a? (1 bajo, 5 alto) [Cambios para identificar nuevos clientes]
	Agilidad			Nuevos productos	¿Cuál es el nivel de agilidad de su negocio conforme a? (1 bajo, 5 alto) [Cambios para identificar nuevos proveedores]
Las nanostore más ágiles y que se adapten mejor a la volatilidad del mercado alcanzan una diferenciación	Adaptabilidad		La adaptabilidad consiste en Ajustar el diseño de la cadena de suministro para adaptarse a los	Infraestructura	En cuanto a la infraestructura ¿La pulpería cuenta con? [Vitrinas]
	Adaptabilidad			Punto de venta	¿Cuenta con otro negocio o pulpería en otro lugar?
	Adaptabilidad			Averías	¿El nivel de productos averiados, dañados y vencidos es?

Hipótesis	Variable	Definición teórica	Definición operacional	Indicador	Pregunta
permitiéndoles una ventaja competitiva en su sector	Adaptabilidad		cambios del mercado	Reclamos	¿El nivel de reclamos de los clientes por productos dañados, vencidos, averiados es?
	Adaptabilidad			Justo a tiempo	¿Recibo el producto Justo a tiempo por parte de mis proveedores?
	Adaptabilidad			Atención a clientes	¿La velocidad con qué atiendo y despacho a mis clientes en la pulpería es?
	Adaptabilidad			Innovación	A diario ¿Cuál de las siguientes actividades de innovación llevo a cabo?
	Adaptabilidad			Venta	¿Cuál es el nivel de adaptabilidad de su negocio conforme a? (1 bajo, 5 alto) [Cambios en los requisitos de venta de los proveedores]
	Adaptabilidad			Pago	¿Cuál es el nivel de adaptabilidad de su negocio conforme a? (1 bajo, 5 alto) [Cambios en las formas de pago]
	Adaptabilidad			Compra	¿Cuál es el nivel de adaptabilidad de su negocio conforme a? (1 bajo, 5 alto) [Cambios en las formas de compra]
	Adaptabilidad			Competencia	¿Cuál es el nivel de adaptabilidad de su negocio conforme a? (1 bajo, 5 alto) [Cambios en la competencia (nuevos negocios cerca)]
La ineficiencia operativa y debilidad tecnológica de las nanostores les imposibilita diferenciarse del resto y alcanzar una ventaja competitiva	Ineficiencia operativa		Uso incorrecto de los recursos, desaprovechando sus rendimientos	Financiamiento	¿Cuál es la forma de financiar las operaciones de la pulpería?
	Ineficiencia operativa			Crédito	¿Otorga crédito a sus clientes?
	Ineficiencia operativa			Plazos	¿Cuánto es el plazo de pago de los créditos otorgados a sus clientes?
	Ineficiencia operativa			Venta	¿Cuánto es el porcentaje de la venta al crédito y contado a sus clientes?
	Ineficiencia operativa			Venta	¿Cuál es la condición de venta y crédito que le otorgan a usted los proveedores de productos de su pulpería?
	Ineficiencia operativa			Venta	Aproximadamente ¿A cuánto asciende la venta a diario?
	Ineficiencia operativa			Proveedores	¿Dónde compra los productos que adquiere de los principales proveedores?

Hipótesis	Variable	Definición teórica	Definición operacional	Indicador	Pregunta			
	Ineficiencia operativa			Proveedores	¿Con qué frecuencia le visitan los principales proveedores de productos de su pulpería?			
	Ineficiencia operativa			Inventario	Aproximadamente ¿A cuánto asciende la cantidad de inventario en unidades de su pulpería?:			
	Ineficiencia operativa			Crédito	Aproximadamente ¿A cuánto asciende el total de los créditos que la pulpería debe a sus proveedores (semanales o mensuales)?			
	Ineficiencia operativa			Proveedores	Aproximadamente ¿A cuánto asciende el monto de pedido mínimo que realiza o ha realizado en su pulpería a sus proveedores?			
	Ineficiencia operativa			Proveedores	Aproximadamente ¿A cuánto asciende el monto de pedido máximo que realiza o ha realizado en su pulpería a sus proveedores?			
	Debilidad tecnológica			Disminución o poco uso de tecnología en las operaciones diarias de las Nanostore	Tecnología	¿Cuáles de las siguientes tecnologías emplea en su pulpería?		
	Debilidad tecnológica				Tecnología	¿Cuál es el nivel de adaptabilidad de su negocio conforme a cambios tecnológicos? (1 bajo, 5 alto)		
	Debilidad tecnológica				Tecnología	Califique el nivel de inclusión de tecnología en su negocio		
	La ineficiencia operativa y debilidad tecnológica de las nanostores les imposibilita diferenciarse del resto y alcanzar una ventaja competitiva			Diferenciación		La diferenciación se refiere a la particularidad o características únicas que una Nanostore ofrece en comparación al resto de su sector	Competencia	¿Qué diferencia mi pulpería del resto de las Nanostore que se encuentran cercana a la misma?
				Diferenciación			Competencia	¿Cuál es su competencia más directa que tiene a su alrededor?
Diferenciación		Unidad de medida	¿Cuáles son las unidades de medida de venta que maneja en su pulpería?					
Diferenciación		Clientes	De manera aproximada ¿A cuánto asciende el número de clientes de su negocio?					
Diferenciación		Tamaño del negocio	Aproximadamente ¿Cuál es el tamaño en metros de su negocio?					
Diferenciación		Mejora continua	¿Cuáles de las siguientes actividades pone en práctica en su pulpería?					
Diferenciación		Proveedores	¿Ha recibido o recibe colaboraciones de sus proveedores respecto a?					

Fuente: Construcción propia.

## Capítulo IV. Resultados y Análisis

### 4.1 Estadística descriptiva

A continuación, se presenta el resumen de los datos que describen la situación general de las Nanostore encuestadas.

#### 4.1.1 Generalidades

En la Tabla 3, se presenta la información de los sectores donde se localizan las Nanostore encuestadas. El 51% de las Nanostore se encuentran ubicadas en las colonias, el 30% en los barrios populares, el 12% en las zonas residenciales y solamente un 7% en la zona rural.

En los barrios y colonias, es donde se encuentran ubicadas la mayoría de las Nanostore por ser zonas en las que transitan muchas personas tanto como las que residen o no residen en cerca de ellas, que a diferencia de las colonias residenciales que el tránsito de personas es más limitado por contar con un circuito cerrado.

Tabla 3. Sector de localización de las Nanostore encuestadas

Ubicación	Cantidad	Porcentaje
Barrio	140	30%
Colonia	241	51%
Residencial	56	12%
Zona Rural	35	7%
<b>TOTAL</b>	<b>472</b>	<b>100</b>

Fuente:elaboración propia

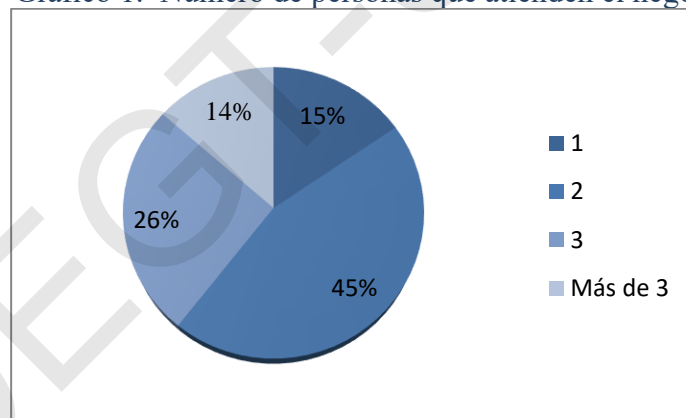
En tal sentido, el 58% de los dueños de pulpería son mujeres y a su vez el padre o madre de familia, o ambos, toman las decisiones en el 82% de las Nanostore. En el 17%

restante, es algún otro miembro adulto de la familia. La madre está involucrada en el 61% de los casos.

Tal como lo menciona Romero Murillo (2019), en Honduras los dueños de pulpería son mujeres. Gran parte de ellas, jefas de hogar que buscan la generación de ingresos económicos trabajando desde la casa.

Como puede observarse en el Grafico 1, el 60% de las Nanostore son manejadas por sola una o dos personas; que conocen a la mayoría de sus clientes y establecen una relación de confianza a estos últimos, el 26% son manejadas por tres personas y 14% con más de tres personas. Por lo descrito anteriormente, se identifica que las nanostore están obteniendo un gran auge en Honduras, de esa manera suplir las necesidades inmediatas que se demanda de parte de la población ubicada en barrios y colonias.

Gráfico 1. Número de personas que atienden el negocio



Fuente:elaboración propia

En el Gráfico 1, solo el 15% de las Nanostore son atendidas por una persona es decir por el propietario generalmente, un 45 % de las Nanostore son atendidas por dos personas, las cuales pueden ser dentro del mismo núcleo familiar, y el 40 % restante requiere ser atendidas por más de tres personas.

Según Ortega-Jiménez et al., mencionando a E. E. Blanco & Fransoo (2013), para describir las pequeñas tiendas existentes en la mayoría de los países donde no existen

barreras formales en la práctica para operar una tienda. Las nanostores son los establecimientos con menos de cinco empleados normalmente el dueño del negocio y que no van a desaparecer por estar vinculadas a cuatro grandes características: uno la densidad poblacional alta y baja que son los menos atendidos por los canales modernos.

En tal sentido, el 36% de las Nanostore tienen menos de un año en operación, 16% tienen de 1-3 años, 16% de 3-5 años, el 27% de 5-10 años y solo un 5% tienen más de eso. Debido a la situación financiera frágil, muchas Nanostore cerraron con la cuarentena impuesta por la pandemia. Otras no sobreviven el impacto del impuesto de guerra que les cobran las maras.

#### 4.1.2 Indicadores de agilidad

Servicio de entrega a domicilio: el 79% de las Nanostore no ofrece servicio de entrega a domicilio y solo 9% de este grupo lo ofrecieron durante los meses más críticos de la pandemia. Esta limitante evitó que se pudiese generar ventas mayores no solo en términos de un aumento de precios generalizado sino generando un servicio diferenciado por el cual se puedan generar mayores ingresos. Del 21% que ofrece servicio a domicilio, 16% lo brindan ellos mismos y 5% lo hacen a través de un servicio contratado.

Tabla 4. Servicio a domicilio

Servicio a domicilio		Porcentaje de Nanostore
No lo ofrece	Nunca lo ha ofrecido.	70%
	Solo lo ofreció durante la pandemia.	9%
Lo ofrece	Entregan los productos ellos mismos.	16%
	Utilizan servicio contratado.	5%

Fuente: elaboración personal

En tal sentido, se puede apreciar que tiempo atrás no se podía contar con un servicio de entrega a domicilio en vista que los clientes preferían llegar y definir las características del

producto que deseaban comprar para suplir su necesidad, durante los tiempos críticos de pandemia muchas de las Nanostore no pudieron ofrecer este servicio porque les generaría una inversión adicional que no la tenían contemplada y las ventas estaban disminuyendo para hacer frente a esta situación por lo que tomarían la decisión de cerrar la pulpería.

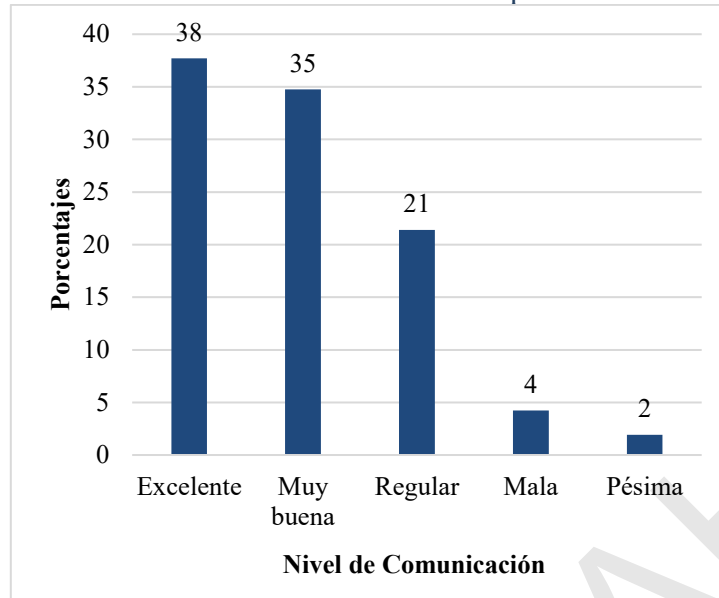
Para Vasquez Agudelo (2015), el servicio a domicilio es un proceso mediante el cual, se acercan los productos o servicios ofrecidos por la empresa hasta el lugar donde se encuentra el cliente, permitiendo que este disfrute de dichos productos sin tener que hacer desplazamientos hasta el punto de compra, a pesar de ello, no todos los negocios tienen la capacidad de acceder al mismo.

- **Comunicación con proveedores**

Como se observa el Gráfico 2, el 73% de las Nanostore encuestadas mantiene de muy buenas a excelentes relaciones con sus proveedores, y apenas un 6% debe mejorar esta comunicación. Sin embargo, se considera que una fortaleza de cualquier emprendimiento no importando su tamaño, debe ser la comunicación, siendo dentro vital la misma con sus proveedores.

También se aprecia en el Gráfico 2, las Nanostore que tienen una comunicación efectiva (excelente y muy buena) con los proveedores, son los que adquieren los mayores beneficios que estas empresas ofrecen como ser regalías, descuentos, promociones, entre otros beneficios, por tal razón los que se encuentran en un nivel de regular deberán implementar una estrategia más agresiva para poder competir con la que están sobre ellos y de esa manera poder ser más competitivos y adquirir esos beneficios.

Gráfico 2. Comunicación con los proveedores



Fuente: elaboración propia

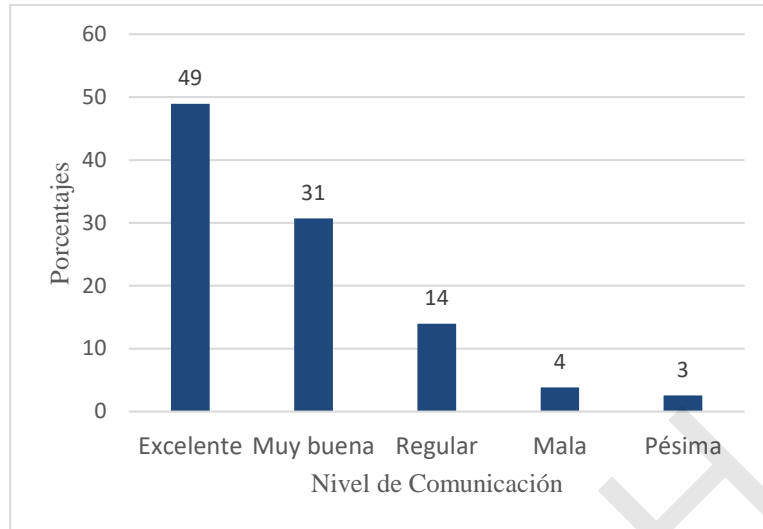
Ante lo anterior, Porter (1990), se refiere a que los proveedores locales crean ventajas en la industria secundaria de varias maneras. Dado que, entregan los insumos económicos de modo eficiente, oportuno y rápido de manera preferencial.

- **Comunicación con clientes**

En el Gráfico 3 se muestra que el 80% de los entrevistados considera que tiene muy buenas a excelentes relaciones con sus clientes. La comunicación con el cliente es un pilar para la existencia y sobrevivencia del negocio; la relación de confianza entre sus clientes y la pulpería será el factor clave para que su operación pueda perdurar.

En este sentido, la comunicación con los clientes y las estrategias de negocio es un pilar fundamental para que las Nanostore prevalezcan hoy en día, en vista que sin los clientes un negocio no puede ser productivo y generar un ingreso para la familia, de esa manera reanudar el comercio.

Gráfico 3. Comunicación con los clientes



Fuente: elaboración propia

En tal sentido, para Narvaez (2008), las empresas deben crear condiciones que permitan satisfacer a los clientes, ofrecer producto de calidad, rendir cuentas a sus accionistas, cumplir con los proveedores, respetar a sus competidores, fomentar el bienestar de sus trabajadores, la sustentabilidad del medio ambiente y contribuir a mejorar las condiciones de vida de la comunidad a la cual pertenece.

- **Formas de pago**

El 80% de los clientes de las Nanostore pagan en efectivo. El 8% usa transferencia bancaria, tarjetas de crédito y débito y billeteras electrónicas. El 12% restante usa una combinación de estas formas de pago y efectivo. El uso de la tecnología actual podrá incrementar el pago oportuno y necesario para la rotación de fondos.

- **Número de productos diferentes**

Más del 60% de las Nanostore venden los mismos productos y en las mismas presentaciones, pertenecen al sector formal de la economía, tienen permiso de operación, pagan impuestos, y los productos que normalmente ofrecen son: snacks, galletas, dulces, gomas de mascar, cuidado personal, higiene y belleza, (champú, desodorante, pasta de

dientes), granos básicos, lácteos, repostería y panadería, bebidas no alcohólicas, medicinas, papelería y útiles, golosinas, variedades como juguetes, juegos, etc. El 28% de las Nanostore venden de 10-50 productos, un 31% ofrecen entre 50-100 productos y un 20% que tiene a la disposición de 100 a 150 productos diversos.

Tabla 5. Número aproximado de diferentes productos que venden

Diferentes presentaciones	Nanostore
10 a 50	28%
50 a 100	31%
100 a 150	20%
150 a 300	12%
Más de 300	9%

Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva del consumidor, la pulpería debe tener una variedades y presentaciones de acorde a su establecimiento para exhibir el producto que el cliente desea comprar, para satisfacer sus necesidades y satisfacer su demanda como consumidor, es por ello por lo que las Nanostore deben utilizar las estrategias adecuadas para llamar la atención de sus clientes potenciales para generar la fidelidad hacia la misma.

Por ello de acuerdo con Ferrtaz, Kupfer y Haguenuer (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible.

- **Presentación de los productos**

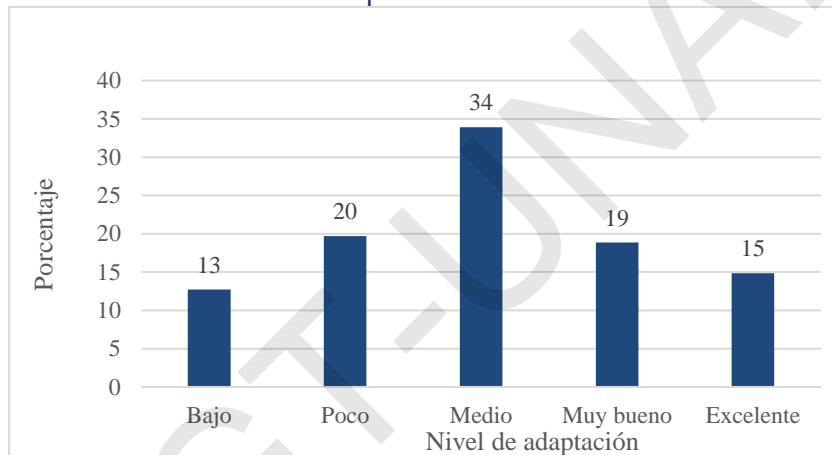
El 56% de los artículos que venden las Nanostore se venden por unidad, el 13% por media docena, el 5% por docena y el 2% en las cajas que vende el proveedor. Las

Nanostore se diferencian de tiendas de conveniencia, tiendas de descuento, supermercados y otros, por vender por unidad, así como por docena, por cajas o eventualmente por la cantidad que el cliente necesite en un momento en particular.

### 1. Agilidad para adaptarse a nuevas formas de vender

Referente a la percepción que tienen referente a su capacidad de adaptarse a nuevas formas de vender, el 60% opinan que tienen una capacidad de adaptación que va de media al excelente.

Gráfico 4. Nivel de adaptación a nuevas formas de venta



Fuente: elaboración propia

Hoy en día, las Nanostore están adquiriendo nuevos niveles de adaptación para la venta de los productos que tienen a disposición para los clientes, como ser el cobro con tarjetas de débito, tarjetas de crédito, transferencias electrónicas, depósitos electrónicos a cuentas e incluso un pequeño crédito a corto plazo (3 días), con el fin de obtener la fidelidad del consumidor final, para lo cual hace a las Nanostore más competitivas entre sí y poder llegar a su mercado meta.

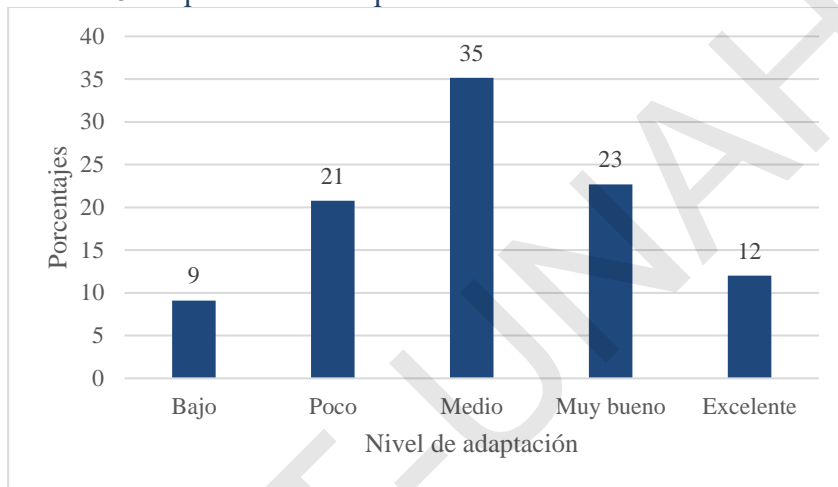
Para Garces (2020), la adaptación de una empresa a los cambios vendrá determinada por la estructura y la estrategia, parámetros que deberemos manejar y ponerlos en relación con el entorno. Ambos, estrategia y estructura son interdependientes y suponen un dilema

clásico, pues la estructura será determinante para la estrategia y la estrategia determinará la estructura, la coherencia entre ambas será clave para la adaptación al entorno.

## 2. Agilidad para identificar nuevos clientes

En cuanto a la capacidad para identificar nuevos clientes, el 70% de las Nanostore considera que tienen una capacidad de adaptación que va de medio a excelente.

Gráfico 5. Capacidad de adaptación a la identificación de clientes



Fuente: elaboración propia

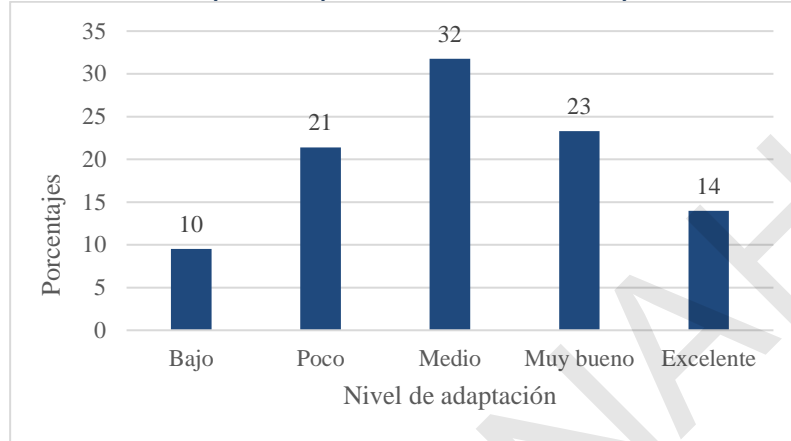
En relación con la capacidad de adaptación a la identificación de clientes, las Nanostore no cuentan con un estudio para establecer un margen mayor al 35% para estar en un nivel aceptable y poder identificar un nicho de mercado específico para ser más competitivo en ese rubro, para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales y a su vez establecer estrategias para identificar y atraer a los clientes potenciales.

En vista de ello, Berson et al (2002), sostiene que en un entorno empresarial emergente y que cambia rápidamente, las organizaciones que tienen la competencia para aprovechar la información sobre sus clientes, el mercado y las operaciones y lograr una ventaja competitiva.

### 3. Agilidad para identificar nuevos proveedores

El 69% de los encargados de Nanostore opina que su capacidad para adaptarse a identificar nuevos proveedores va de media a excelente.

Gráfico 6. Capacidad para identificar nuevos proveedores



Fuente: elaboración propia

En lo referente a la capacidad de identificar nuevos proveedores, las Nanostore se dan a conocer mediante la publicidad de boca en boca, en vista que son los mismos clientes quienes recomiendan a determinada pulpería por su variedad de productos, atención al cliente, precios y ubicación, factores indispensables los cuales llaman la atención de los proveedores y de esa forma dará a conocer los productos que sus empresas comercializan tanto en Nanostore, mercaditos, bodegas, centros de conveniencia y supermercados.

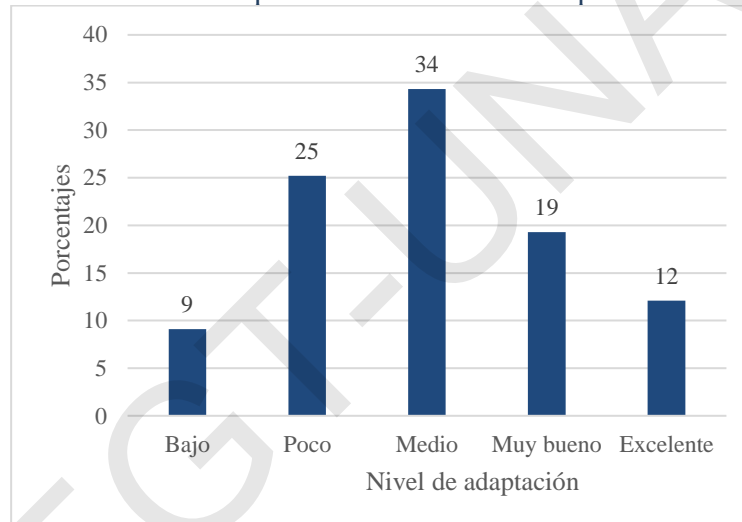
Ante lo mencionado, es recomendable hacer una lista con los proveedores potenciales y luego analizar el perfil de cada uno de ellos. Este análisis consiste en estudiar diferentes aspectos del proveedor tales como su trayectoria, su reconocimiento dentro de la actividad, su capacidad de respuesta, etc. (Fude, 2020).

### 4. Agilidad para adaptarse a cambios en los precios de los productos

El 66% de los encargados de Nanostore percibe que su nivel de adaptabilidad de su negocio por cambios de precios en los productos, va de media a excelente.

Con relación a la capacidad de adaptación a cambios en los precios de los productos, las Nanostore en un 34% no asimilan los cambios de los precios y deciden ya no vender ese producto en específico, en vista que las ventas no son tan favorables y pueden tener poca clientela los cuales pueden estar en un estatus económico muy bajo para poder asimilar el aumento de los precios en los productos y por tal razón deciden ya no consumir determinado producto. Así como hay Nanostore con mayor afluencia de clientes y de un mejor estatus económico que sin importar el precio del producto están dispuestos a pagarlo para suplir su necesidad.

Gráfico 7. Nivel de adaptación a cambios en los precios de los productos



Fuente: elaboración propia

Para Fransoo J. (2020), la adaptación se refiere a la capacidad de reaccionar rápidamente a cambios de corto plazo en la demanda y abastecimiento; la adaptabilidad, que se refiere a la capacidad de ajustar la cadena de suministro para adaptarse a las tendencias a largo plazo del mercado; y la alineación, que tiene que ver con la capacidad de hacer coincidir los intereses de los distintos participantes en la cadena de suministros con los intereses de la empresa.

### 4.1.3 Indicadores de adaptabilidad

- **Infraestructura**

Todas las Nanostore tienen al menos un estante, una repisa, una vitrina, una refrigeradora, un congelador, una cámara fría y dos exhibidores (uno aéreo). Algunas Nanostore tienen hasta cinco muebles o aparatos de alguno de esos tipos. En general, la mitad de las Nanostore tienen al menos tres estantes, dos repisas, dos vitrinas, dos exhibidores, dos refrigeradoras, un congelador y una cámara fría.

Tabla 6. Mobiliario y electrodomésticos en la pulpería.

	Estantes	Repisas	Vitrinas	Refrigeradoras	Congeladores	Cámaras frías	Exhibidor	Exhibidor aéreo
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5
Tendencia	3	2	2	2	1	1	2	1

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la capacidad de adaptación a cambios en los precios de los productos, las Nanostore en un 34% no asimilan los cambios de los precios y deciden ya no vender ese producto en específico, en vista que las ventas no son tan favorables y pueden tener poca clientela los cuales pueden estar en un estatus económico muy bajo para poder asimilar el aumento de los precios en los productos y por tal razón deciden ya no consumir determinado producto.

Para Bela (2019), el mobiliario es un elemento estratégico en cualquier proyecto. Tanto si empieza de cero como si ha de transformarse para acoger nuevas instalaciones o productos, la planificación del espacio debe responder a la necesidad de dotar al cliente de la mejor experiencia de compra posible.

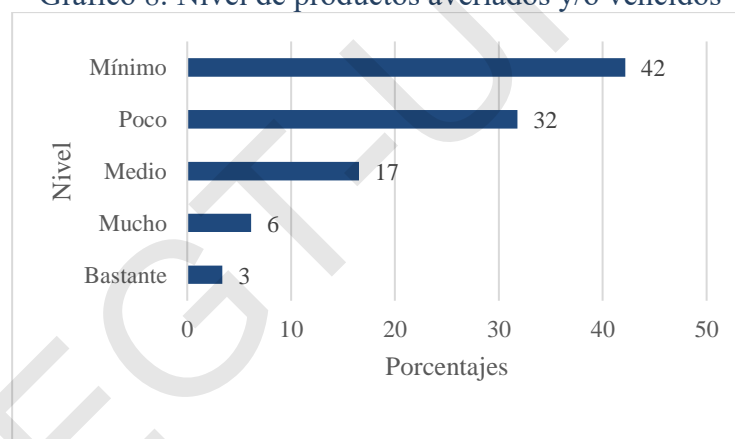
- **Puntos de venta del mismo propietario**

En el 84% de los casos, de las Nanostore visitadas el dueño (a) de la pulpería es el mismo propietario.

- **Problemas con los productos**

El 26% de las Nanostore reportan daños importantes en productos que entran o salen de la pulpería, lo cual representa un elevado costo por no poder vender este producto. Este porcentaje de mercadería en mal estado implica ingresos no recibidos y tiempo perdido en reposición del valor de la compra. Representa una debilidad y afecta la estabilidad del entorno de negocio.

Gráfico 8. Nivel de productos averiados y/o vencidos



Fuente: elaboración propia

Como se describió las Nanostore representan un 26% en productos averiados u vencidos, esto afecta en gran parte la estabilidad económica de la misma, en vista que los proveedores no se responsabilizan por la mayoría de los daños en los productos, en tal sentido la comercialización de ese producto en específico es más difícil y acarrea una gran pérdida para el dueño de la pulpería, de igual manera las Nanostore con mayor clientela y posicionamiento tienen un margen mínimo de averías en vista que los proveedores les

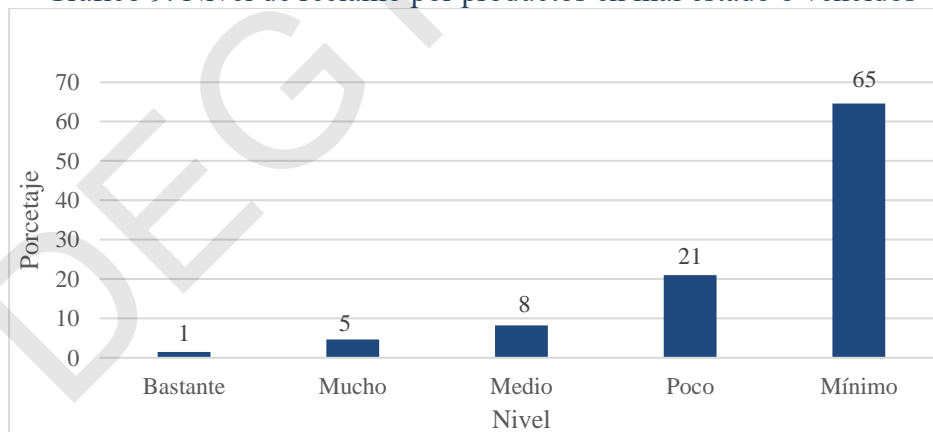
ofrecen promociones de reventa o cambios de los productos en base a los volúmenes de compra que les hacen los propietarios de las Nanostore.

Por lo tanto, un producto defectuoso es aquel que causa un daño o lesión debido a un defecto en el diseño, en su manufactura o por falta de instrucciones apropiadas acerca de su uso apropiado según Justia (2022).

- **Nivel de reclamos de los clientes por productos vencidos o en mal estado**

En el Gráfico 9 se puede ver que en 14 % de las Nanostore hay reclamos de los clientes por productos averiados o en mal estado. A pesar de que este número parece bajo, en realidad es potencialmente el porcentaje de clientes que se puedan perder dado que existe una competencia real y agresiva. Localmente la lucha por fidelizar y tener al cliente satisfecho con sus adquisiciones será vital para la continuidad y adaptabilidad de las Nanostore.

Gráfico 9. Nivel de reclamo por productos en mal estado o vencidos



Fuente: elaboración propia

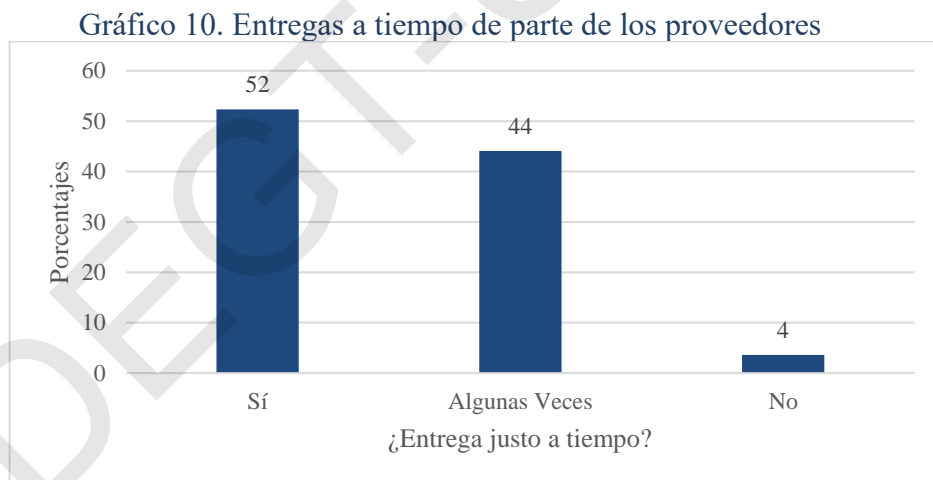
Como se aprecia en la Gráfica 9, el 14% de los reclamos por los productos en mal estado o vencidos, no deja de preocupar a los propietarios de las Nanostore en vista que son clientes potenciales a los cuales estarían renunciando por venderles productos en mal estado u defectuosos y serian atraídos por la competencia y a su vez proporcionaría una

mala publicidad para el negocio y decaerían las ventas a tal grado de multas por insalubridad hasta el cierre del negocio.

Lo anterior está amparado en la ley, el cual la ley del consumidor establece que si un producto nuevo viene defectuoso o presenta fallas por un uso normal, los consumidores tienen derecho a la garantía legal de tres meses, que incluye tres opciones: el cambio, la reparación o la devolución de lo pagado, a elección del consumidor basado en lo referente para Sernac (2019).

- **Producto recibido a tiempo de parte de los proveedores**

Como se puede observar en el Gráfico 10, el 48% de las Nanostore encuestadas no pueden asegurar que recibirán sus pedidos a tiempo, el 44% lo hace a veces y el 4% definitivamente no. Este es otro aspecto que debe mejorar.



Fuente: elaboración propia

La entrega a tiempo por parte de los proveedores, juega un papel muy importante en vista que puede establecer una declinación de los clientes si no se cuenta con el producto que ellos demandan para cubrir sus necesidades, en tal sentido las Nanostore deberán establecer un canal de comunicación más efectivo y poder dar seguimiento a las órdenes de compra para poder mejorar la atención que requieren los clientes potenciales y estar

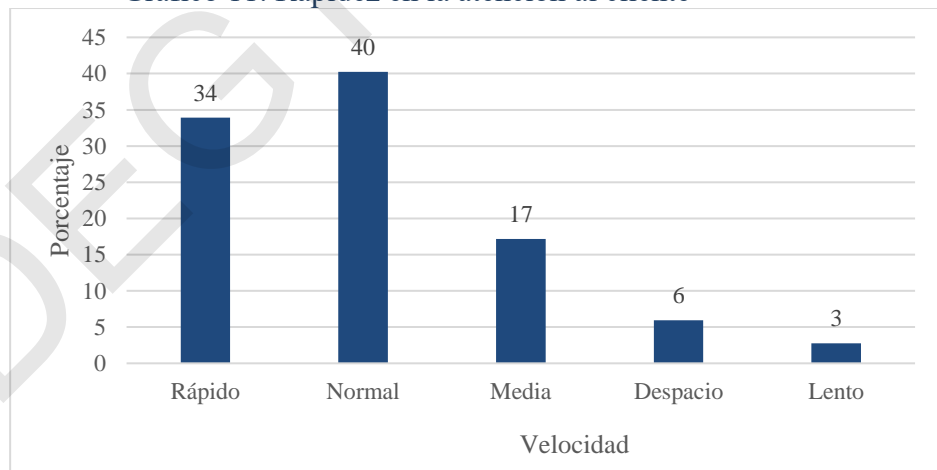
siempre a la vanguardia e innovando los canales de distribución por parte de los proveedores.

Para los proveedores, los clientes pueden tener una percepción positiva sobre el tiempo de entrega, pero el plazo de entrega de la empresa no se reduce en absoluto a esta acción. Esto se debe a que para comprender mejor este concepto en el mundo real, debemos verlo como el tiempo que tarda un artículo en pasar por todo los pasos de producción dentro de la cadena de suministro (Argueta, 2019).

- **Rapidez en la atención al cliente**

Un aspecto favorable en las Nanostore es que se tiene muy buena velocidad de atención al cliente. Si además de eso, en los casos de no tener existencia del artículo solicitado se ofrecen sucedáneos con la misma velocidad, la pulpería se posicionará muy bien entre su clientela.

Gráfico 11. Rapidez en la atención al cliente



Fuente: elaboración propia

En relación con la rapidez en la atención, las Nanostore tratan de hacer más eficiente el tiempo de atención para los clientes, en vista que entre menos tiempo este el cliente esperando más productivo será el negocio e igual manera al recibir la mercadería de los proveedores se eficiente la recepción para ofrecerla a los clientes potenciales y de no

contar con lo que el cliente requiere se ofrecen productos sustitutos para cubrir la necesidad que requiere.

Para Accom (2016), la rapidez es uno de los pilares en un buen servicio de atención al cliente y dedicarle el tiempo necesario para solucionar un problema fomenta la conexión emocional con su marca.

- **Actividades de innovación**

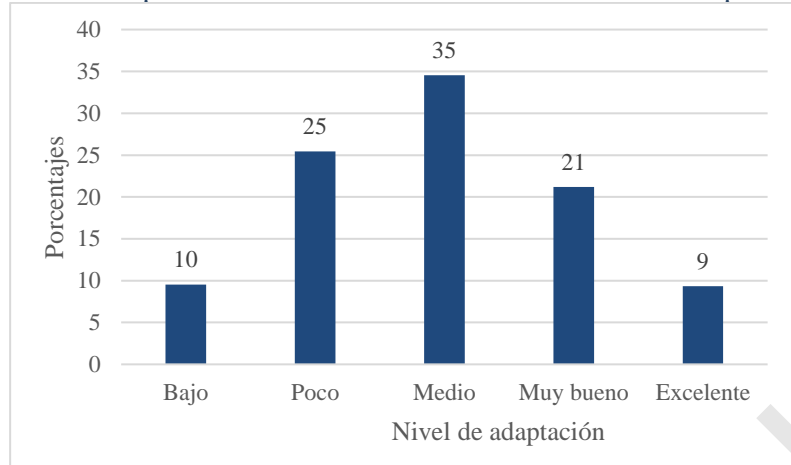
Entre las actividades de innovación que las Nanostore realizan el 25 % realiza actividades concernientes al manejo de productos, el 36% llevan a cabo actividades de diversa naturaleza, pero concernientes en su mayoría al manejo de inventarios, registro de ventas, formas de registro de inventarios y atención al cliente, Finalmente el resto hace una combinación de las ya mencionadas.

- **Adaptabilidad a cambios en los requisitos de venta de los proveedores**

El 65% cree que su nivel de adaptabilidad de su negocio para nuevos requisitos de venta de los proveedores está entre media y excelente.

Las Nanostore deben realizar nuevas estrategias de publicidad, al momento de que los proveedores establecen nuevas condiciones de ventas de un producto determinado y de esa manera estar innovando en promociones para atraer al cliente y retener los ya existentes para ser más competitivos ante las otras Nanostore y crear un valor agregado a ello para retener al cliente.

Gráfico 12. Adaptación a nuevas condiciones de venta de los proveedores



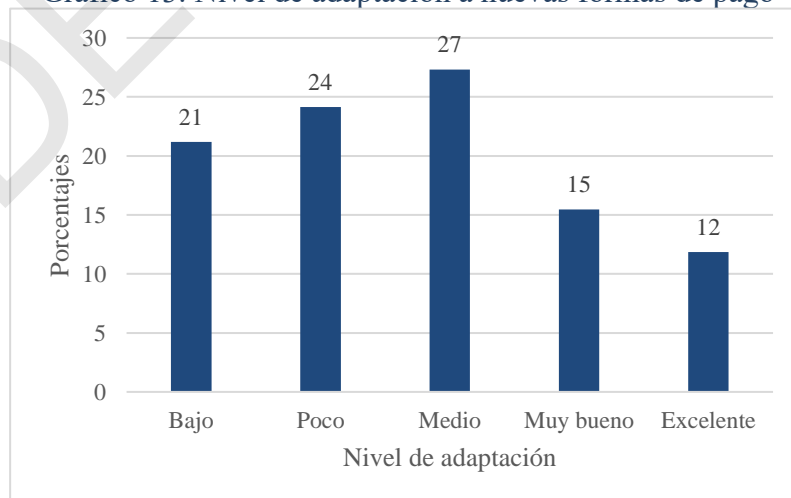
Fuente: elaboración propia

Las condiciones de venta, a las que se acogerán todas las transacciones mercantiles llevadas a cabo entre la empresa y el cliente, se entenderán como un suplemento a los derechos y obligaciones fijados por las leyes en vigor aplicables a este tipo de operaciones según Sensovant (2014).

- **Adaptabilidad a cambios en las formas de pago a los proveedores**

El 54% opina de el nivel de adaptabilidad de su negocio para cambios en las formas de pago, va de media al excelente.

Gráfico 13. Nivel de adaptación a nuevas formas de pago



Fuente: elaboración propia

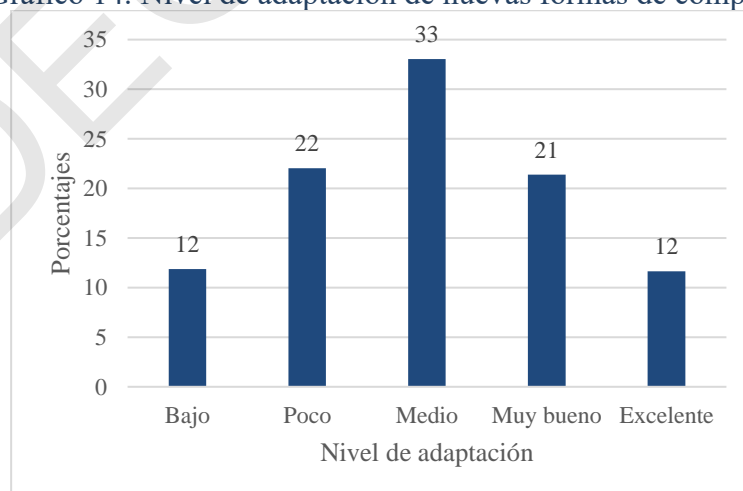
Como se puede observar en la Grafica 13, en un 45% las Nanostore no se adaptan a las formas de pago que establecen los proveedores, en vista que no cuentan con un respaldo económico u conocimientos tecnológicos para usar dispositivos y realizar transferencias para honrar los compromisos adquiridos por parte de los propietarios de las Nanostore y solo un margen del 55% si es capaz de adaptarse a estos medios de pago.

Los pagos que establecen los proveedores en torno a las cuentas por pagar a proveedores, se pueden realizar con métodos de pago tradicionales como efectivo, cheques o transacciones. Sin embargo, estos tienen varias desventajas, como restar flexibilidad al flujo de efectivo, requerir más tiempo y recursos para procesar las transacciones y realizar la conciliación de gastos, brindar poco control y aumentar riesgo de fugas de dinero, (Express, 2021).

- **Adaptabilidad a cambios en las formas de compra**

El 66 % opina que el nivel de adaptabilidad de su negocio para cambios en las formas de compra va de media al excelente.

Gráfico 14. Nivel de adaptación de nuevas formas de compras



Fuente: elaboración propia

En relación con las Nanostore, no todas se encuentran en un nivel óptimo en el uso de la tecnología para poder realizar sus pedidos de productos que requieren para ofrecer a sus

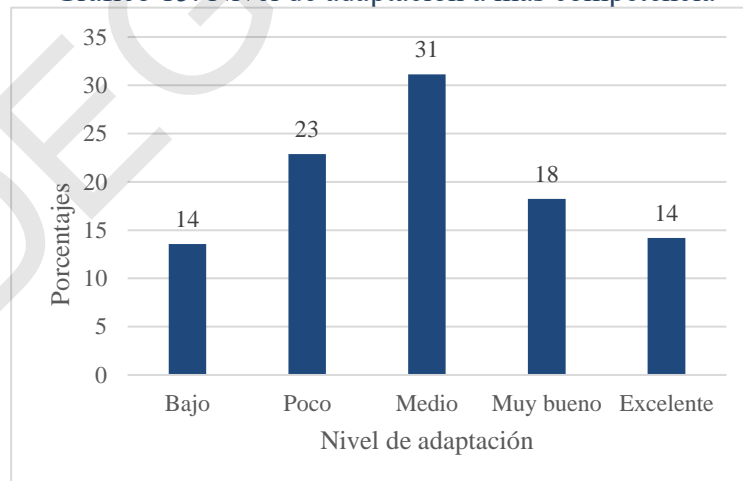
clientes, lo anterior debido a que muchos de los propietarios no cuentan con las capacitaciones necesarias para realizar las compras y pagos en línea haciendo uso de la tecnología para poder realizarlas, por esa razón el 34% no se encuentra en el nivel de adaptación para realizar las compras.

Antes del internet y las compras en línea, los consumidores acudían directamente a las tiendas a comprar, dependíamos de los espacios físicos y de los vendedores para obtener información sobre los productos o servicios, desde las características hasta los precios. Además, estábamos limitados a cuantas tiendas y vendedores podíamos visitar en un tiempo determinado. Los vendedores estábamos en manos de los vendedores (Echeverría,2017).

- **Adaptabilidad a cambios en la competencia**

El 63% cree que su nivel de adaptabilidad de su negocio a cambios en la competencia va de media a excelente.

Gráfico 15. Nivel de adaptación a más competencia



Fuente: elaboración propia

Con relación a los cambios que una pulpería debe hacer frente a la competencia, y superara el 31% que es la media, entre ellos están los aspectos tecnológicos, mercadeo, logística, adaptabilidad, para hacerle frente a la competencia y estar a la vanguardia e

innovando para tener la fidelidad de los clientes en un nicho de mercado previamente establecido.

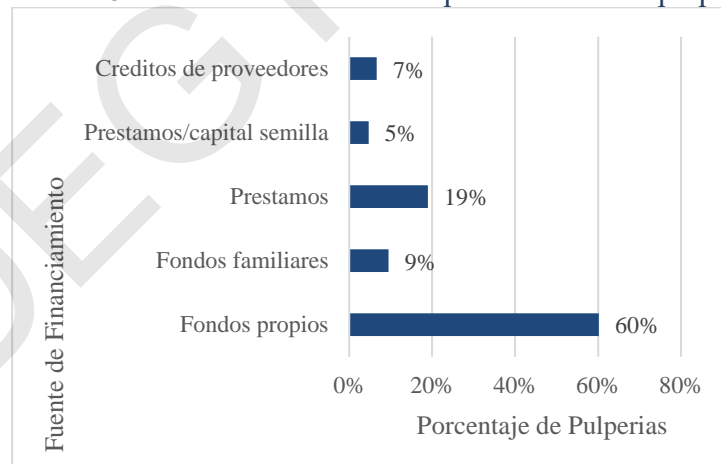
Basándose en la agilidad, adaptabilidad, alineación que resultan en la diferenciación, que es una estrategia competitiva que tiene como objetivo que el consumidor perciba de forma diferente el bien o servicio ofrecido por una empresa, con respecto a los de la competencia, (Roldan,2016).

#### 4.1.4 Indicadores de ineficiencia operativa

- **Financiamiento de las operaciones de la pulpería**

Más del 69% de las nanostores son operadas con fondos propios y/o familiares, el restante es vía préstamos, capital semilla y solo un 7% con créditos de los proveedores. Los intereses de préstamos bancarios llegaron a estar a una tasa del 36-40% anual, por lo que no son una opción.

Gráfico 16. Financiamiento de las operaciones de la pulpería



Fuente: elaboración propia

En base a lo descrito las Nanostore tratan de no adquirir una deuda si no tienen el soporte económico para solventar dicha deuda, por tal razón deciden trabajar con fondos propios como se determina en la Gráfica 16 y familiares que deseen aportar para el

emprendimiento familiar y generar un ingreso y sustento económico a la familia, es por ello por lo que los que laboran en la pulpería por lo general son del mismo núcleo familiar.

Basado en el Doing Business que mide la creación de una empresa (Apertura de un negocio y la contratación de trabajadores), Obtención de un lugar (Manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad y el registro de propiedades), Acceso al financiamiento (Obtención de crédito, protección de inversionistas minoritarios), Manejo de operaciones cotidianas (pago de impuestos, comercio transfronterizo y contrataciones con el gobierno), Operaciones en un entorno empresarial seguro (Cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia).

- **Crédito a clientes**

El 66% de las Nanostore dan crédito a sus clientes, pero 54% solo a algunos, basados en la confianza que se ha establecido. 34% de las Nanostore venden exclusivamente al contado. Ninguna pulpería otorga crédito por más de 50% del valor de la compra, y lo más común es que solo se dé al crédito el 10% de la compra.

- **Plazo de pago para los créditos otorgados a los clientes**

El 33% de los créditos otorgados a los clientes son para pagar en el mismo día. 25% es para pago en el transcurso de la semana, 25% dan un plazo de 15 días y 12% es para pago al fin de mes. El resto (5%) tienen plazos diferenciados según el cliente y la deuda, pero nunca más allá del mes.

- **Porcentaje de venta al crédito**

En el 30% de los casos los pagos de los clientes son al contado y otro 33% se les concede crédito solo para un 10% de la compra. Ninguna pulpería otorga crédito por más del 50% de la compra.

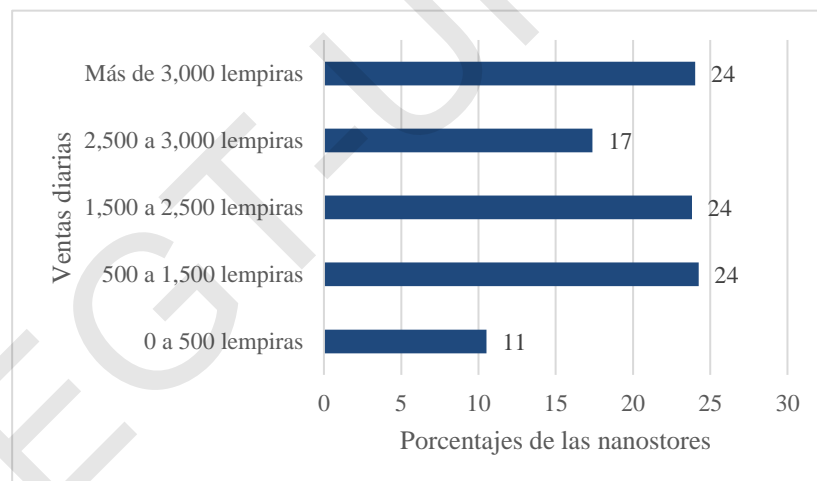
- **Condición de venta y crédito otorgado por los proveedores**

El 46% de las Nanostore pagan sus productos al contado, un 15% en créditos de 8 días, un 21% en créditos de hasta 15 días y el restante se mantiene en diferentes formas de pago que no exceden los 30 días. La antigüedad y regularidad de sus pagos les ha permitido mantener estos créditos de corto plazo.

- **Venta diaria**

Los rangos de ventas diarias en las Nanostore encuestadas se presentan en el Gráfico 17. El 48% venden entre L.500-2,500 diarios, solo un 11% venden menos de L.500 diarios y un 24% vende más de L.3,000 diarios.

Gráfico 17. Ventas diarias de las Nanostore



Fuente: elaboración propia

En este sentido, los propietarios de las Nanostore están muy conscientes que las ventas aumentan y los clientes también, en base a la ubicación y la publicidad de la misma, de esa manera incrementaran los ingresos, se adquirirá más mercadería para ofrecer a los clientes y poder ser más competitivos ante las otras Nanostore y mercaditos que se encuentren en su entorno.

Sostiene Diaz (2013), existen infinidad de estrategias para dinamizar las ventas, algunas requieren de grandes inversiones de dinero y otras requieren de un alto nivel de creatividad. Saber cuál es la mejor forma de promocionar tu negocio depende de tu presupuesto, del modelo de negocio, de la industria en que compites y de muchos otros elementos.

- **Dónde compra los productos que adquiere de los proveedores**

Actualmente un 25% de las Nanostore hacen sus compras a los proveedores por medio de empresas que envían sus vehículos, otro 25% directamente a distribuidoras, la otra mitad las adquieren en supermercados, mercados y una combinación de diferentes maneras de comprar. Esta variedad de proveedores complica el mantenimiento de su inventario base.

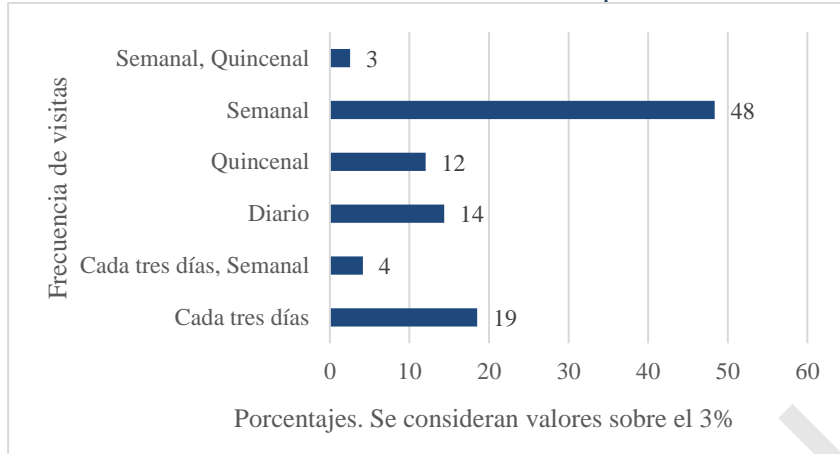
- **Con qué frecuencia le visitan los principales proveedores**

El 12% de las Nanostore reciben la visita de sus proveedores quincenalmente. El 48% son visitadas semanalmente. El otro 40% es visitado con mayor frecuencia.

Los dueños de las Nanostore están utilizando los medios de comunicación existentes para ponerse en sintonía con los proveedores, con relación a las visitas periódicas que ellos les realizan para identificar los productos que no tienen en existencia, lo antes mencionado en vista que existen productos que son perecederos y de corta duración, de esa manera abastecerse para ofrecer una mejor atención a los clientes que les visitan diariamente.

La frecuencia de visita dice cuántas personas visitan su sitio varias veces en el mismo día y cuantas visitas repetidas realizan, (Company,2019).

Gráfico 18. Frecuencia de visita de los proveedores

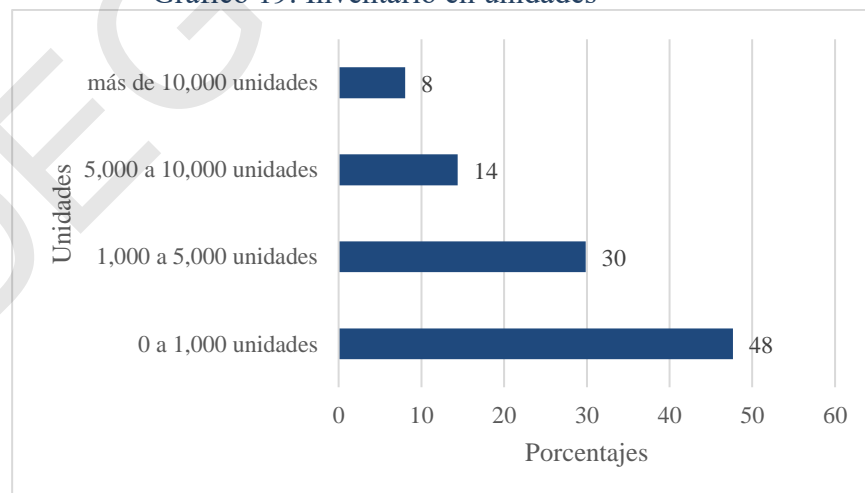


Fuente: elaboración propia

- **Inventario**

El 48% de las Nanostore mantiene entre menos de 1,000 unidades de producto en inventario, el 30% conserva entre 1,000 y 5,000 unidades, el 14% tiene entre 5,000 y 10,000 unidades y solo un 8% mantiene más de 10,000 unidades. Esto implica, por un lado, que la rotación de los productos debe ser alta y por otro, que se necesita más capital de trabajo para incrementar el inventario de los productos que no caducan tan rápido.

Gráfico 19. Inventario en unidades



Fuente: elaboración propia

Para las Nanostore mantener un inventario diversificado les favorece en el sentido que pueden cubrir la demanda insatisfecha de los clientes, poniendo a disposición una serie de productos que ellos requieren y productos sustitutos de no contar con el que ellos

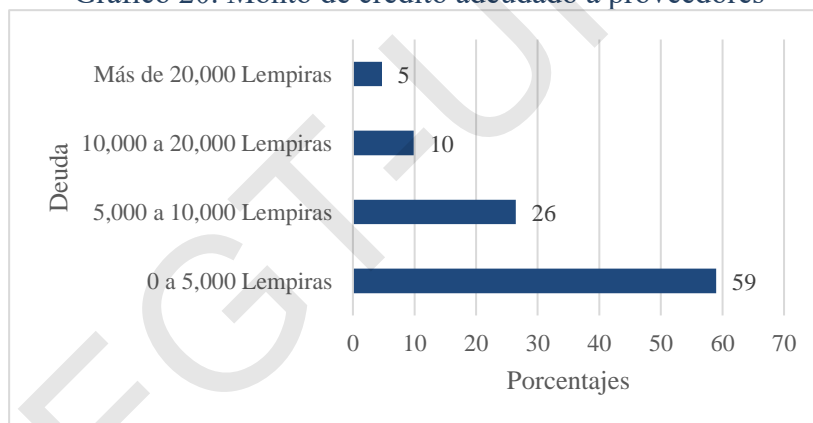
necesitan, es por ello por lo que la rotación de inventario es muy fluctuante pero a su vez se requiere de un buen capital a invertir para contar con un inventario de tan gran magnitud y que en su mayoría no sea de tan corta caducidad.

Fundamentado en Qualitydocs (2016), quien hace mención que las unidades de medida nos permiten cuantificar claramente las existencias de nuestro inventario, estas nos proporcionan las herramientas necesarias para la correcta interpretación de las cantidades.

- **Deuda con proveedores**

El 59% de las Nanostore deben hasta L 5,000 a sus proveedores; el 26% deben entre L 5,000 y L10,000; el 10% entre L.10,000 a L.20,000 y solo un 5% más de L.20,000.

Gráfico 20. Monto de crédito adeudado a proveedores



Fuente: elaboración propia

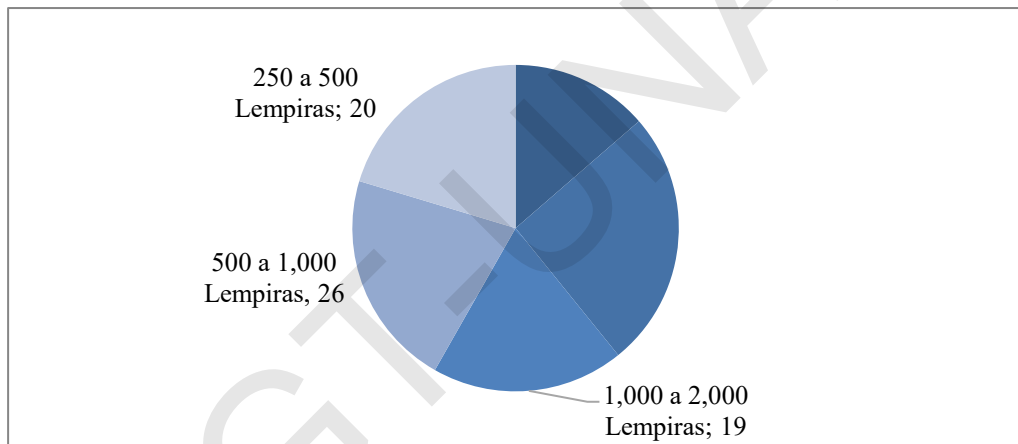
Como se puede observar en la gráfica 20, las Nanostore prefieren no optar por un crédito muy extenso mayor a cinco mil lempiras (5,000.00), por el temor de no poder llegar a honrar la deuda en el tiempo establecido por los proveedores, es por ello por lo que prefieren invertir solo con lo que cuentan para generar utilidades y dependerá de las utilidades la adquisición de más producto o adquisición de unos nuevos productos para ir diversificando el negocio para la satisfacción de los clientes.

El crédito de proveedores es una modalidad de financiamiento no bancaria en las empresas. Consiste en adquirir la materia prima necesaria para el proceso de producción asumiendo un compromiso de pago a futuro sin recargo por intereses, así lo define Guillermo (2018).

- **Pedido mínimo**

El 40% de las Nanostore realizan pedidos entre L 1,000 a L. 5,000 de mercadería a sus proveedores y el 60% realiza pedidos a sus proveedores entre L 1.00 y L.1,000

Gráfico 21. Monto de pedido mínimo que realizan las Nanostore



Fuente: elaboración propia

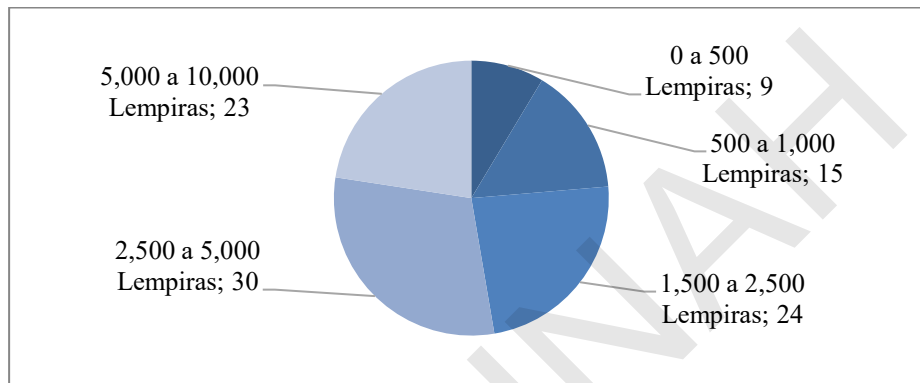
Con relación al dato descrito en el párrafo anterior, los dueños de las Nanostore realizan los pedidos mínimos en base al presupuesto con el que cuentan, para realizar dicha actividad, lo cual influye la ubicación de la pulpería, propaganda, publicidad, distribución de los productos, precios y la variedad que ofrecen a los clientes.

La cantidad mínima de pedidos según Mecalux (2020), se refiere al número mínimo de unidades de un producto que un proveedor está dispuesto a vender. Porque los proveedores trabajan con cantidades mínimas, muy sencillo: la cantidad mínima de pedidos es la única garantía que tienen de cubrir los costos de producción, mano de obra y generar unas ganancias mínimas.

- **Pedido máximo**

El 77% de las Nanostore realizan pedidos máximos entre L 1,500 a L. 10,000 de mercadería a sus proveedores y el 23% realiza pedidos máximos a sus proveedores entre L 1.00 y L.1,000

Gráfico 22. Monto de pedido máximo que realizan las Nanostore



Fuente: elaboración propia

Los dueños de las Nanostore en este sentido toman sus debidas precauciones, al momento de realizar sus pedidos máximos en vista que deben de contar con el dinero para poder cumplir con dicha deuda y de esa manera mantener un equilibrio en sus finanzas, por lo que debe de analizar la rotación del inventario para no tener en exhibición un producto que no tiene mucha demanda de parte de los clientes.

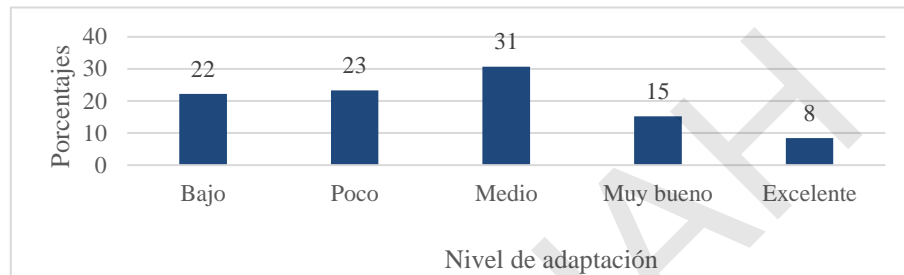
El stock máximo es la mayor cantidad de mercancía que una empresa puede almacenar con el fin de prestar servicio a sus clientes al menos coste posible. Llevar un control de inventario que se ajuste a la demanda es imprescindible, ya que si la compañía supera el nivel máximo de stock llegaría a una situación de sobre stock, un problema que deriva en falta de espacio, desperdicio de materiales y riesgo de obsolescencia de la mercancía (Mecalux,2021).

#### 4.1.5 Indicadores de debilidad tecnológica

- **Adaptabilidad ante cambios tecnológicos**

El 54% de los encargados percibe que el nivel de adaptabilidad de su negocio a cambios tecnológicos va de media al excelente.

Gráfico 23. Nivel de adaptación a cambios tecnológicos



Fuente: elaboración propia

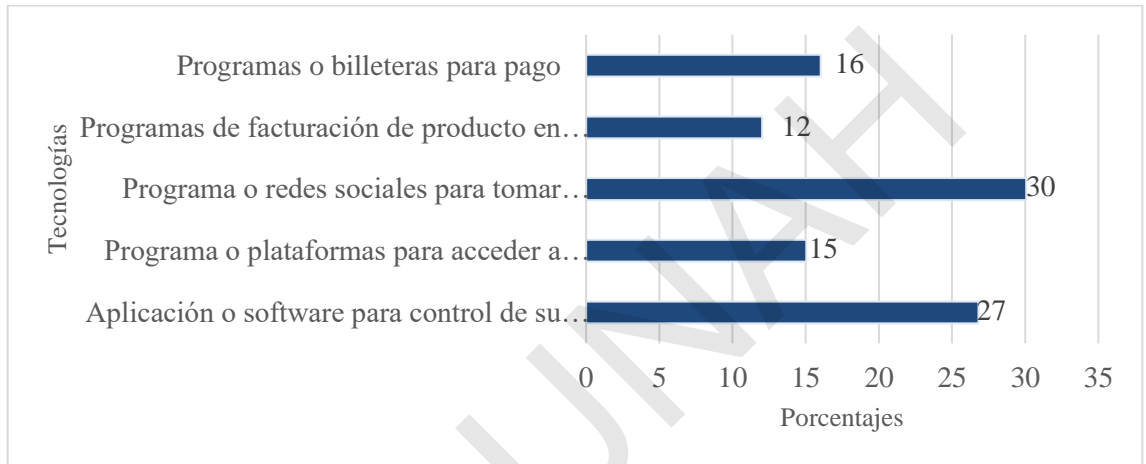
En este sentido de los cambios tecnológicos, los dueños de las Nanostore no están a un 100% adaptados a la tecnología, por la falta de capacitaciones, uso de redes sociales, tiempo, aparatos celulares, cajas registradoras, aunque cuentan con estas limitantes ellos o el encargado de la pulpería está dispuestos a capacitarse si se les requiere para ser más productivo y competitivo en el rubro que se desempeñan.

Existen tres características de la cadena de suministros que hoy en día están tomando relevancia, estos son la agilidad, adaptabilidad y alineación. La agilidad, se refiere a la capacidad de reaccionar rápidamente a cambios de corto plazo en la demanda y abastecimiento; la adaptabilidad, que se refiere a la capacidad de ajustar la cadena de suministro para adaptarse a las tendencias a largo plazo del mercado; y la alineación, que tiene que ver con la capacidad de hacer coincidir los intereses de los distintos participantes en la cadena de suministros con los intereses de la empresa según Fransoo J. (2020).

- **Tecnologías empleadas en la pulpería**

El uso de la tecnología ha crecido dentro de este tipo de negocios de manera que entre otras el 57% utilizan las redes sociales para toma de pedidos o aplicaciones de software para el control de su inventario. 15% usan plataformas para acceder a los proveedores.

Gráfico 24. Acceso a tecnologías



Fuente: elaboración propia

La tecnología a evolucionado a las Nanostore que se acoplan a ella, en lo referente a su manipulación tanto para la publicidad del negocio haciendo uso de las redes sociales e incluso para estar en contacto continuo con los proveedores para realizar algún pedido de emergencia que se requiera, haciendo uso de software en las Nanostore para el control de inventarios y facturación.

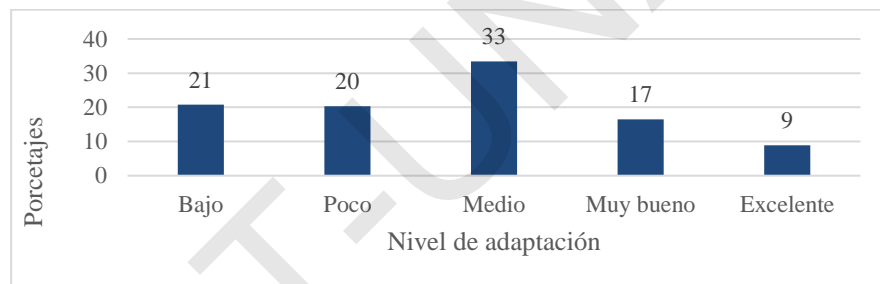
Como hace mención Discapnet (2019), tener acceso a la tecnología empieza con algo tan sencillo, como adquirir o acceder a un equipo de ordenador que permita conectarnos a internet y exponernos a lo que allí se genera: contenidos, formas de trabajo, interacción social, entre otros.

- **Nivel de inclusión de la tecnología en su negocio**

El 59% opina que el nivel de adaptabilidad de su negocio a la inclusión de la tecnología va de la media al excelente.

En lo referente al nivel de inclusión de la tecnología, los dueños de las Nanostore están anuentes al cambio ya que este les traería un gran beneficio y un plus adicional a su negocio para contar con una ventaja competitiva ante las demás Nanostore, de esa manera están innovando para atraer a los clientes potenciales y a los transeúntes que circulan por la zona.

Gráfico 25. Nivel de adaptación a la inclusión de la tecnología



Fuente: elaboración propia

Es por ello que los mercados están en continua transición, adquieren múltiples y nuevas caras, son plataformas y servicios de datos, que a su vez, cambian la forma de hacer negocios (D' Elia, 2016).

#### 4.1.6 Indicadores de diferenciación

- **Diferenciación de la pulpería con el resto de las Nanostore de la zona**

La percepción de los encargados de pulpería sobre qué es lo que la hace especial respecto a las otras Nanostore de la zona se presenta en la Tabla 7. La variedad y

presentación de los productos se lista en cada una de las combinaciones de dos o tres factores.

Los dueños de las Nanostore intensifican sus características de su negocio para diferenciarla de la competencia que están en la misma zona, haciendo énfasis en la atención al cliente, horarios accesibles para su atención, precios, diversificación de los productos e incluso en el aspecto físico del local, todo ello para crear un sentido de pertenencia y una fidelidad al negocio.

Tabla 7. Diferencias con la competencia.

Factor de Diferenciación	Nanostore
Variedad y presentación de los productos	20%
Buena atención al cliente	16%
Horario de atención	13%
Antigüedad en la zona	10%
Precios competitivos	4%
Combinaciones de 2 o 3 de los factores anteriores	34%

Fuente: elaboración propia

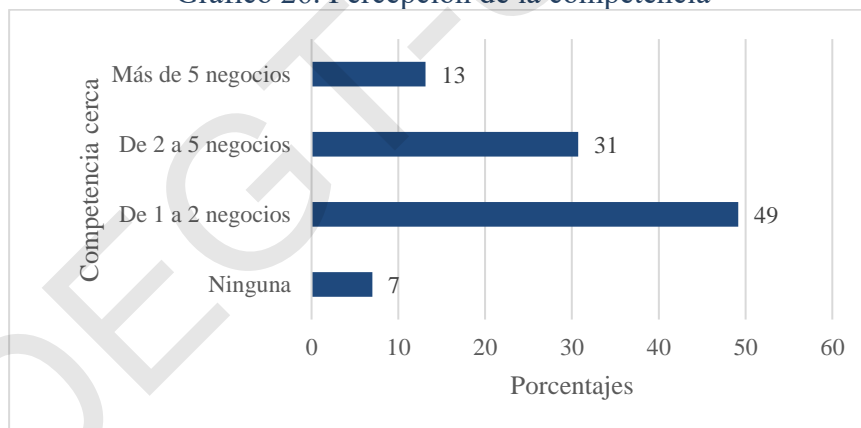
Para Aplimedia (2020), diferenciarse de la competencia es un reto, pero es necesario para justificar la compra y el precio de tus productos y servicios. Para lograr diferenciarnos de nuestra competencia debemos encontrar la ventaja competitiva que motive a nuestros clientes a volver una y otra vez a nuestro negocio.

- **Percepcion de la Competencia más directa**

El 49% de los propietarios de Nanostore tienen minimo uno o dos negocios en la zona, el 7% no tiene ninguna Nanostore serca y el 44% tiene entre dos y mas de cinco negocios serca en la zona.

La percepción de la competencia para los dueños de las Nanostore los obliga a estar innovando y creando nuevas estrategias para atraer a los clientes que transitan en la zona, en vista que entre mas cerca se encuentre la competencia mas agresiva debe ser la publicidad de la Nanostore, con el objetivo de crear un acercamiento al establecimiento para comprar lo que estan buscando y a su vez ofrecer una diversificacion de otros productos que puede necesitar en su hogar los cuales puede adquirir en el mismo establecimiento.

Gráfico 26. Percepción de la competencia



Fuente: elaboración propia

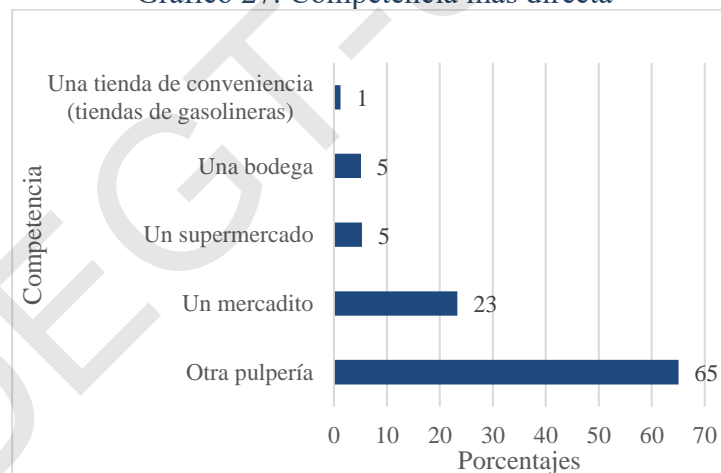
Asi mismo describe Isabel Castillo (2010), numerosos estudios han mostrado que la percepcion de competencia, es decir la capacidad de las personas para interactuar eficazmente con el entorno, es un factor determinante de la motivacion intrinseca o autodeterminada, la motivacion intrinseca constituye la forma de motivacion mas autonoma y se refiere a una tendencia inherente del ser humano a buscar la novedad y los retos, a ampliar y ejercitar sus capacidades, a explorar y aprender.

- **Competencia más directa en su área**

El 65% de las Nanostore mantiene la percepción de que su competencia directa es otro u otros micro-negocios similares y cercanos. Un 23% considera que la competencia es un mercadito de la zona y el resto considera que su competencia es un supermercado, una bodega o una tienda de conveniencia.

Para los dueños de las Nanostore ubicadas en barrios y colonias es mas difícil pero no imposible progresar, en vista que tienen a pocos metros otra Nanostore, supermercado, bodega o un mercadito, ubicado en la misma zona que le hace la competencia, es por ello que deben de establecer mecanismos de atención al cliente personalizadas, un inventario diversificado, productos innovadores que la competencia no tenga y que los clientes los requieran para satisfacer su necesidad.

Gráfico 27. Competencia más directa



Fuente: elaboración propia

Con énfasis a lo que menciona Lenis (2022), que la competencia directa se da entre las empresas que ofrecen los mismos productos para satisfacer las mismas necesidades, por lo que tienen que luchar por ganar la atención y fidelidad de los clientes. Por lo regular, también comparten puntos de venta, oferta y demanda del mercado y área geográfica del público objetivo.

- **Unidades de medida de venta que maneja**

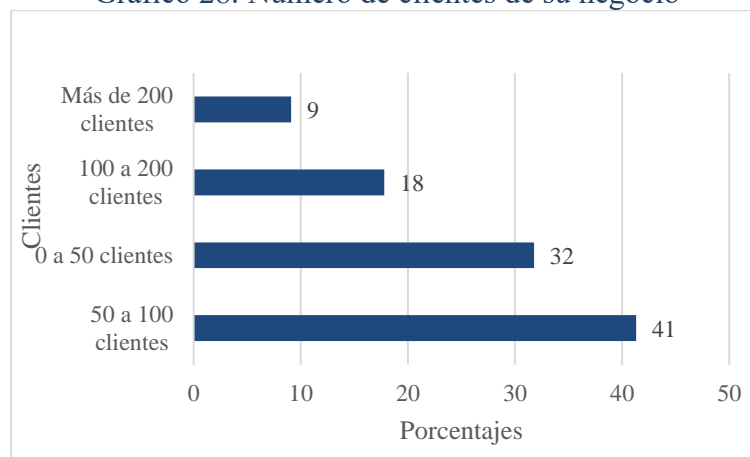
Las Nanostore se diferencian de las tiendas de conveniencia, supermercados, almacenes de descuento y otros, por vender por unidad, así como por docena, por cajas o por cualquiera que sea la cantidad que el cliente necesite en un momento en particular. 79% de los encuestados dijeron vender unidades individuales. Otras unidades fueron la docena, media docena y la caja entera.

- **Número aproximado de clientes**

El 73% de las Nanostore estiman que atienden no más de 100 clientes; el 18% atienden entre 100 y 200 clientes y el 9% atienden más de 200 clientes.

Por otro lado, en cuanto a la cantidad de los clientes que se atienden diariamente los dueños de las Nanostore estiman que es muy variante en vista que no todos los días trancitan la misma cantidad de personas por el mismo lugar ya que unos si son residentes de la colonia o barrios y otros provienen de otras zonas de los alrededores y pasan a realizar algún trabajo o a realizar alguna encomienda en la zona, por esa razón es muy variante la cantidad de clientes que se atiende, pero se estima que al menos cien clientes diarios se atienden.

Gráfico 28. Número de clientes de su negocio



Fuente: elaboración propia

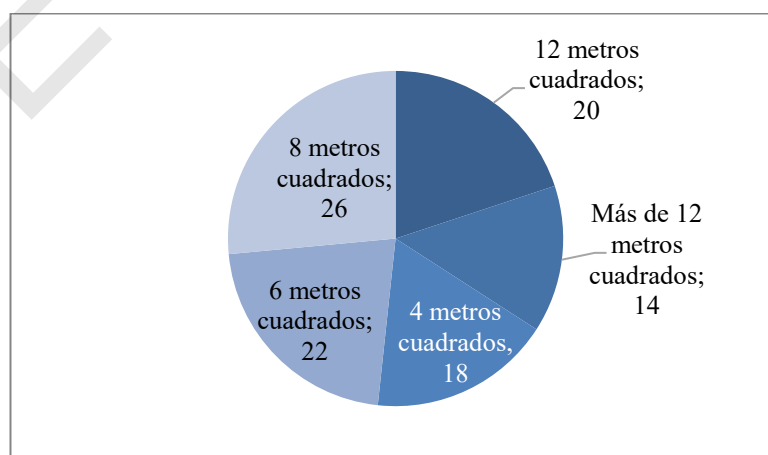
Basado en lo referente a Ceupe (2022), El incremento de clientes mide la tasa en que la empresa o unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes o negocios, el incremento de clientes puede medirse, ya sea por el numero de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes.

- **Área del negocio**

Solo el 46% de las Nanostore tiene entre 8 y 12 metros cuadrados; 40% tienen entre 4 y 6 metros cuadrados. Solo un 14% tienen más de 12 metros cuadrados.. De hecho esta es una característica general entre las nanostores, donde en pequeño espacio desarrollan sus operaciones de compra y venta.

Como se puede observar en la gráfica 29, para los dueños de las nanostore maximizan el espacio físico con el que cuentan es fundamental, para tener ordenado todos los productos que tienen a la venta para los clientes, sin importar que tan pequeño sea el espacio físico ellos se esmeran en la atención del cliente para realizar la actividad de compra y venta de un bien en específico para suplir su necesidad.

Gráfico 29. Área del negocio



Fuente: elaboración propia

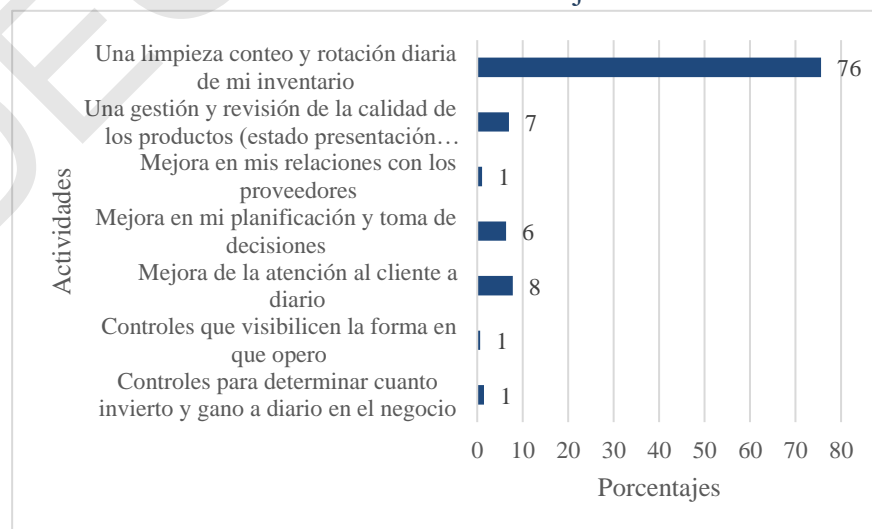
Según Gizapedia (2022), un area de negocio es una rama operativa de empresa, dirigida a un mercado concreto, generadora de ingresos de forma mas o menos independiente con respecto a otras ramas y que dispone en principio de una propia organización funcional.

- **Actividades de mejora continua**

Como puede observarse en el Gráfico 30, el 76% trabaja en la limpieza, ordenamiento y rotación de los productos, un 7% en la revisión y aseguramiento del vencimiento de los productos, mejora en la atención a clientes y en la mejora en su planificación y toma de decisiones.

Causar una buena impresión a los clientes que visitan su negocio es muy importante para los dueños de las Nanostore, como ser un local limpio, ordenado, con un inventario adecuado de los productos que se comercializan, para satisfacer las necesidades que los clientes requieren, son las prioridades de los dueños de las Nanostore para generar un sentido de preferencia de los clientes hacia la Nanostore y de esa manera crear una publicidad efectiva como ser la de boca en boca.

Gráfico 30. Actividades de mejoramiento



Fuente: elaboración propia

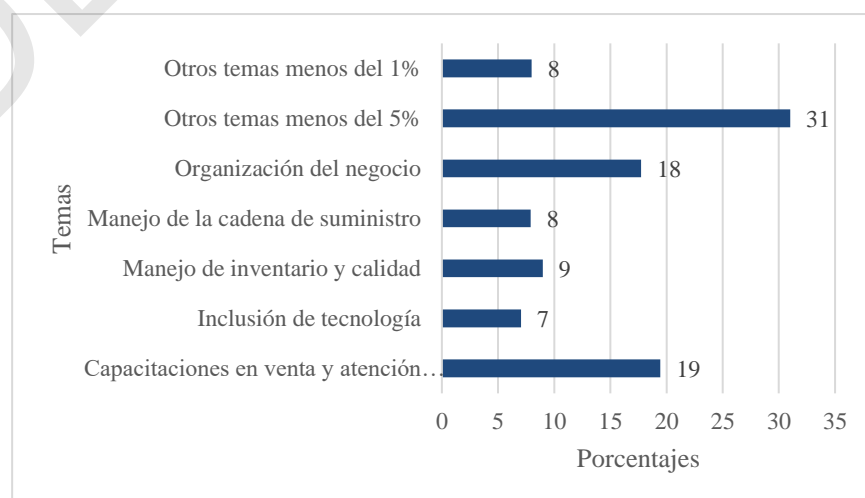
La tecnica de mejora continua consiste basicamente en es. En la busqueda el objetivo es optimizar tiempos y reducir costos, a traves de la mejora de proceso y evaluacion de ellos. Es verdad que en el mercado es importante encontrar nuestra ventaja competitiva que nos ayudara a posicionarnos en mejor (Sofia,2022).

- **Colaboración(es) de los proveedores**

Las colaboraciones de los proveedores se dan en la forma de capacitaciones en temas diferentes: ventas y atención al cliente (19%), organización del negocio (18%), manejo de inventario y calidad (9%), manejo de la cadena de suministros (8%) e inclusión de tecnología (7%), así como otros temas dispersos además a de una combinación de los anteriores. Este esfuerzo no es continuo y tampoco es el que hacer de los proveedores, sin embargo si existe la colaboración con la clientela.

La capacitacion de los proveedores hacia los dueños de las Nanostore no es muy constante como se desearia que fuera, pero los propietarios aplican el conocimiento adquirido para que el cliente este lo mas conforme posible al momento de realizar una compra en el establecimiento.

Gráfico 31. Colaboraciones de los proveedores



Fuente: elaboración propia

Para Biddow (2022), se puede definir la colaboración de los proveedores como el desarrollo de un conjunto de capacidades, tanto para la empresa compradora como para los proveedores, con el objetivo final de reducir costos, mejorar los procesos internos de negocio e innovar en productos y servicios.

#### 4.2 Estadística inferencial

En este apartado se prueban las hipótesis plasmadas en la investigación, empleando procesos estadísticos inferencial para tal fin. Esta sección se efectúa en dos bloques, una relativa a la prueba de hipótesis 1 y la segunda relativa a la prueba de hipótesis 2.

En primera instancia, se evalúa el nivel de correlación entre las variables en estudio (ver Tabla 8).

Tabla 8. Correlaciones entre variables

	Alineación SCM	Agilidad	Adaptabilidad	Ineficiencia Operacional	Diferenciación	Debilidad tecnológica
Alineación SCM	1					
Agilidad	.351**	1				
Adaptabilidad	.285**	.567**	1			
Eficiencia Operacional	.234**	.248**	.140**	1		
Diferenciación	.602**	.449**	.372**	.306**	1	
Tecnológica	.288**	.475**	.655**	.099*	0.342**	1

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3 Estadística inferencial

El coeficiente de correlación de Pearson: es una medida de la asociación lineal entre dos variables, denominada correlación de variables de acuerdo con los siguientes criterios:

Tabla 9. Criterios de correlacion de Pearson

Criterio	Correlación
r = 1	Perfecta
0.8 - r - 1	Muy alta
0.6 - r - 0.8	Alta
0.4 - r - 0.6	Moderada
0.2 - r - 0.4	Baja
0 - r - 0.2	Muy baja
r = 0	Nula

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Saravia, 2015).

Tabla 8. Correlaciones entre variables

	Alineación SCM	Agilidad	Adaptabilidad	Ineficiencia Operacional	Diferenciación	Debilidad tecnológica
Alineación SCM	1					
Agilidad	.351** Baja	1				
Adaptabilidad	.285** Baja	.567** Moderada	1			
Eficiencia Operacional	.234** Baja	.248** Baja	.140** Muy baja	1		
Diferenciación	.602** Alta	.449** Moderado	.372** Baja	.306** Baja	1	
Tecnológica	.288** Baja	.475** Moderado	.655** Alta	.099* Muy baja	0.342** Baja	1

Fuente: elaboración propia.

La correlacion mas alta correspondiente a la variables Tecnologia y adaptabilidad presenta una correlacion alta, siendo directamente proporcional.

Los resultados indican que la relacion de variables presentan un nivel de relación moderado pero significativas. El nivel de significación de todas las variables fue a nivel de 0.000, indicando un nivel de confianza de 99% y un buen ajuste así como relación entre las variables. Las variables debilidad tecnologica y adaptabilidad muestran niveles de relación bajos en torno a la ineficiencia operativa (ver Tabla 8).

También, se evaluaron los estadísticos descriptivos, considerando elementos como la desviación estandar, varianza, valores mínimos y máximos, así como la media. Los

resultados demuestran niveles de varianza y desviación aceptables, todos inferiores a 0.70, garantizando baja variabilidad de los datos y una distribución no normal pero estable para generalizar sobre los supuestos plasmados en la investigación (ver Tabla 9).

Tabla 9. Estadísticos descriptivos de las variables relacionadas  
**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación	Varianza
Alineación SCM	472	1.00	3.00	2.2669	.45699	.209
Agilidad	472	1.00	4.00	2.6928	.56519	.319
Adaptabilidad	472	1.00	4.00	2.5678	.57888	.335
Ineficiencia Operacional	472	1.00	4.00	2.9237	.58874	.347
Diferenciación	472	1.00	4.00	2.4534	.61643	.380
Debilidad tecnológica	472	1.00	4.00	2.2436	.79406	.631
N válido (por lista)	472					

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4 Analisis del dsto critico

La prueba de hipótesis para el modelo de Pearson es de la siguiente forma:

$$H_0: r = 0$$

$$H_1: r \neq 0$$

$r_o > r_c$  Se rechaza  $H_0$

- Grados de libertad: para realizar la prueba de hipótesis es necesario obtener el nivel crítico de  $r_c$  y calculando los grados de libertad de la siguiente forma:

$$gdl = \text{total de los datos} - 2$$

$$379 - 2 = 377$$

Nota: para el análisis inferencial se utilizó una muestra de 379 encuestas que representa los 379 datos, y se obtuvieron los siguientes resultados para la prueba de hipótesis, del modelo correlacional (Prueba de Pearson).

#### 4.4.1 Análisis de los resultados a la luz de las hipótesis.

La tabla de datos crítico para la prueba de Pearson se enuncia a continuación:

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las variables relacionadas

Gl	r {0.05}	r {0.01}	gl 1	r {0.05} 2	r {0.01} 3
1	0.997	1	24	0.388	0.496
2	0.95	0.99	25	0.381	0.487
3	0.878	0.959	26	0.374	0.478
4	0.811	0.917	27	0.367	0.47
5	0.754	0.874	28	0.361	0.463
6	0.707	0.834	29	0.355	0.456
7	0.666	0.798	30	0.349	0.449
8	0.632	0.765	35	0.325	0.418
9	0.602	0.735	40	0.304	0.393
10	0.576	0.708	45	0.288	0.372
11	0.553	0.684	50	0.273	0.354
12	0.532	0.661	60	0.25	0.325
13	0.514	0.641	70	0.232	0.302
14	0.497	0.623	80	0.217	0.283
15	0.482	0.606	90	0.205	0.267
16	0.468	0.59	100	0.195	0.254
17	0.456	0.575	125	0.174	0.228
18	0.444	0.561	150	0.159	0.208
19	0.433	0.549	200	0.138	0.181
20	0.423	0.537	300	0.113	0.148
21	0.413	0.526	400	0.098	0.128
22	0.404	0.515	500	0.088	0.115
23	0.396	0.505	1000	0.062	0.081

Fuente: Estadística para economía de Webster

- Nivel crítico es obtenido de la tabla de los datos crítico del modelo de Pearson (Tabla 10) de  $r_c$ : 0.113

Resultado:

Se efectúa el análisis de manera individual de la relación de las variables

Tabla 11. Análisis de dato crítico y dato observado

	<b>Alineación SCM</b>	<b>Agilidad</b>	<b>Adaptabilidad</b>	<b>Ineficiencia Operacional</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Debilidad tecnológica</b>
<b>Alineación SCM</b>	1					
<b>Agilidad</b>	.351 > 0.113 Se rechaza Ho	1				
<b>Adaptabilidad</b>	.285 > 0.113 Se rechaza Ho	.567 > 0.113 Se rechaza Ho	1			
<b>Eficiencia Operacional</b>	.234 > 0.113 Se rechaza Ho	.248 > 0.113 Se rechaza Ho	.140 > 0.113 Se rechaza Ho	1		
<b>Diferenciación</b>	.602 > 0.113 Se rechaza Ho	.449 > 0.113 Se rechaza Ho	.372 > 0.113 Se rechaza Ho	.306 > 0.113 Se rechaza Ho	1	
<b>Tecnológica</b>	.288 > 0.113 Se rechaza Ho	.475 > 0.113 Se rechaza Ho	.655 > 0.113 Se rechaza Ho	.099 < 0.113 Se acepta Ho	0.342 > 0.113 Se rechaza Ho	1

- Nivel crítico es obtenido de la tabla de los datos crítico del modelo de Pearson

(Tabla 11) de  $r_c$ : 0.113

## 5.1 Conclusiones

En cuanto al primer objetivo de la investigación los resultados de las pruebas inferenciales como la teoría que fundamentan este estudio soportan la afirmación que existe una relación positiva y significativa entre la agilidad y adaptabilidad, cada una de estas variables contribuye a la diferenciación de las nanostore, y en su conjunto no solo diferencian a las mismas sino que generan una ventaja para el negocio en comparación al resto de su sector. A la vez, en cuanto al nivel de agilidad de las nanostores, a este respecto se ve claramente que los negocios analizados muestran niveles medios de agilidad, considerando la capacidad de adaptarse al cambio y al mismo tiempo la capacidad de contestar rápidamente a los requerimientos de los clientes de manera flexible. También se considera que la capacidad de enfrentarse a los cambios hoy día más rápidos, de manera rentable y sin disminuir la calidad de los productos, también es una característica importante que determina su nivel de agilidad.

En segunda instancia, en relación con el nivel de adaptabilidad de las nanostore estudiadas se establece que tienen un nivel medio-alto. Es decir, en cuanto a las capacidades de adaptación, se aprecia que existe todo el potencial para mejorar e incrementar las ventas en cada segmento de la población donde esté ubicada la pulpería. La capacidad de adaptación es un pilar tanto de la adaptabilidad misma como de la agilidad de los negocios. Existe alto grado de la resiliencia de las Nanostore existentes en los últimos 10 años y evidencian un gran potencial de sostenibilidad, adicionalmente un factor de importancia dentro de la agilidad de los negocios.

Por su parte, en torno al estado de competitividad de las Nanostore es importante recordar lo mencionado por los teóricos Krugman (2004) y Porter (1985) quienes han señalado que con una dinámica microcompetitiva saludable y en un ambiente propicio,

esta competitividad se trasladará a un sector regional. El hecho mismo de la ubicación cercana de la competencia y aún así evidenciar una capacidad alta para sobrevivir, denota una competitividad fuerte basada en la relación de confianza establecida con los clientes, su rapidez de atención y poder tener una política crediticia sana para sus clientes.

De forma concluyente, se puede decir que se tiene un nivel medio de competitividad y que las Nanostore tienen su mayor fortaleza, en términos de agilidad y adaptabilidad. No obstante, el nivel de competitividad se ve afectado por el acceso a crédito, por la inseguridad, la falta de una planeación estratégica, la visión de subsistencia y no de modelo de negocio en crecimiento, y factores internos de toma de decisiones. Al mismo tiempo, la competitividad se ve estimulada por la necesidad de sobrevivencia de los negocios, la compra a partir de mejores precios, las acciones de proveedores e intermediarios por agilizar y adaptar los negocios a las necesidades del mercado, dado que son los puntos de venta el canal más próximo entre proveedores y clientes.

Lo anterior, tiene relación con las pruebas realizadas en torno a la ineficiencia operativa y la debilidad tecnológica la cual son elementos que están incidiendo en la diferenciación de las nanostore. Es decir, además de los elementos anteriores, la diferenciación de las nanostore descansan hoy en día en la inclusión de la tecnología, no solo para comunicarse con proveedores sino con clientes, generar nuevas formas de pedir, de manejar inventarios y ofrecer nuevos y modernos métodos de pago a los clientes. Al mismo tiempo, la administración empírica de las operaciones, el poco control, estudio, profesionalización de las operaciones, ha llevado a lo largo del tiempo a que las acciones operativas se gestionen en función de lo que el propietario o propietarios consideran desde la intuición o conocimiento correcto pero no en apego a una visión estratégica, sólida, objetiva y profesional.

## 5.2 Recomendaciones

Es importante comenzar un proceso de formación profesional que fortalezca y asiente en la estructura de las Nanostore los 12 principios de la agilidad empresarial: satisfacer al cliente, aceptar el cambio, interactuar con frecuencia, trabajar en equipo, motivar a la gente, comunicarse cara a cara, trabajar a ritmo constante, calcular y evaluar el trabajo, comprometerse a alcanzar la excelencia, buscar la sencillez, evolucionar y reflejar regularidad. Es oportuno recomendar mantener los estándares en cuanto a la rapidez y flexibilidad en la respuesta a las solicitudes de los clientes.

Los niveles de las diferentes capacidades de adaptación deberán llevarse de lo potencial al hecho real, esto implica un plan de mejoramiento continuo que aproveche el potencial evidenciado en este estudio y que se aprecia claramente en la gráficas concernientes a este respecto en cada una de las áreas consideradas dentro de este estudio.

Los niveles de competitividad se podrán mantener al determinar y fortalecer las ventajas competitivas reales que permitan hacer de la competitividad saludable una práctica normal en el quehacer de las Nanostore.

Para fortalecer este aspecto de alineación se recomienda tratar de enfocar el proceso interno de mejoramiento continuo con el proceso educativo nacional. Se entiende que es un proceso que como no ha sido parte de nuestra cultura, requiere un esfuerzo por parte de todos los elementos de la Nanostore.

A este respecto contribuirá mucho poder determinar los mecanismos e instancias para facilitar el proceso de apertura de un negocio de tal manera que el procedimiento sea expedito y no engorroso que implica esperar años por el permiso de operación correspondiente, al efecto de las condiciones socio económicas actuales dentro del país, el porcentaje de mujeres que lideran los micro negocios y la estrecha relación de confianza

que existe entre las Nanostore y sus clientes para incrementar las ventas y lograr un crecimiento efectivo del emprendimiento.

Se recomienda tener junto con los organismos correspondientes ya sean gubernamentales, de empresa privada organizada, ong's, bancos, cooperativas, etc, un planteamiento para trabajar en conjunto aspectos como el financiamiento, formación que de manera integrada contribuyan al fortalecimiento de la agilidad, adaptabilidad y alineación de las nanostores en busca de mejorar la competitividad, tanto local como nacional.

DEGT-UNAH

## Referencias bibliográficas

- Abdel, G. y Romo, D. (enero de 2017). *Centro de Estudios de Competitividad, ITAM*.  
Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-69612017000100107&script=sci\\_arttext#B1](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-69612017000100107&script=sci_arttext#B1)
- Abdel, G. y Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad en co-ord. S. Macias y V.Mirlos, Capacitación y competitividad. México, Grupo Noriega Editores
- Accom, c. (12 de septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.wecom.com/tendencias/la-atencion-al-cliente-debe-ser-rapida-o-breve/#:~:text=La%20rapidez%20es%20uno%20de,y%20de%20nuestro%20Contact%20Center>.
- Acevedo, A. M. (2018). Teorías de las restricciones y enfoque sistémico aplicadas al análisis de la competitividad de las empresas de clase mundial en Honduras. *Economía y Administración*, 17-30. doi:10.53377
- Al-Tit, A., & Hunitie, M. (2015). The mediating effect of employee engagement between its antecedents and consequences. *Journal of Management Research*, 7(5), 47-62.
- Añez, J. (2022). *Economía 360*. Obtenido de <https://www.economia360.org/entorno-de-negocio/>
- Apd. (05 de noviembre de 2019). *APD.ES*. Obtenido de <https://www.apd.es/medir-la-competitividad-empresa-claves/>
- Aplimedia. (22 de enero de 2020). Obtenido de <https://aplimedia.com/diferenciarse-de-la-competencia/#:~:text=Diferenciarse%20de%20la%20competencia%20es,otra%20vez%20a%20nuestro%20negocio>.
- Argueta, C. M. (3 de Abril de 2019). ¿Qué son las nanostores y por qué las tiendas de barrio no desaparecerán? (U. EAFIT, Entrevistador)
- Avila, M. L. (2020). "A Discrete Choice Model for Retailer Selection in Emerging Markets". *Supply Chain Management and Logistics in Emerging Markets, Emerald Publishing Limited, B*, 299-318.
- BCH. (2018). Honduras en Cifras. Tegucigalpa
- Bela, Q. C. (14 de agosto de 2019). Obtenido de <https://aluma3.com/que-es-mobiliario-comercial-y-su-influencia-en-las-ventas/>
- Berzaquen, J. D. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista Cepal*, 69-75.
- Biddow. (2022). Obtenido de <https://biddown.com/colaboracion-proveedores-donde-empezar/#:~:text=Podemos%20definir%20la%20colaboraci%C3%B3n%20con,innovar%20en%20productos%20y%20servicios>.

- Blanco, E. E. (2013). Reaching 50 million nanostores : retail distribution in emerging. *Technische Universiteit Eindhoven.*, 1-4. Obtenido de <https://pure.tue.nl/ws/files/3458387/731270145741620.pdf>
- Blanco, E. E., & Fransoo, J. C. (2013). Reaching 50 million nanostores. *BETA publicatie*, 404, 1-22.
- Boulaksil Y. & Belkora, M. J. (2017). Distribution strategies toward nanostores in emerging markets. *The Valencia case. Interfaces*, 505-517.
- Busines, D. (2020). *ariaslaw, la firma de centroamerica*. Obtenido de [https://ariaslaw.com/uploads/58a23dc91f751\\_es.pdf](https://ariaslaw.com/uploads/58a23dc91f751_es.pdf)
- Business, I. D. (2019). *mantener el ritmo de las reformas para mejorar el clima de negocios*. . World Bank; World Bank Group. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/10/24/doing-business-2020-sustaining-the-pace-of-reforms>
- Cabrera-Martínez, A. L.-L. (7 de marzo de 2012). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Obtenido de Documentos de investigación. Administración de Empresas: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract>
- Cabrerra, J. (2020). Obtenido de <https://www.teseopress.com/diccionarioagro/chapter/pulperia/>
- Cano, J. A., & Baena, J. J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 335-346.
- Castro, B., Alberto, M. A., Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2015). Towards an understanding of the concepts of entrepreneurs and business. *Suma de Negocios*, 6(13), 98-107.
- Camagni, R. (2005). *Economía urbana*. Barcelona: Antoni Bosh, editor. Obtenido de <http://www.antonibosch.com/libro/economia-urbana>
- Carranza, J. (5 de agosto de 2020). *teseopress.com*. Obtenido de <https://www.teseopress.com/diccionarioagro/chapter/pulperia/>
- Caurin, J. (20 de abril de 2017). *emprendepyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/sociedad-comanditaria-simple.html>
- CEPAL-Naciones Unidas. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. Mexico.
- Ceupe. (8 de Noviembre de 2022). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/indicadores-clientes-y-proceso-interno.html>

- Company, P. (5 de septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.atinternet.com/es/glosario/frecuencia-de-visita/>
- Concepto, D. (21 de septiembre de 2022). *ConceptoDefinicion*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/quiosco/>.
- Contreras, R., & López, A. (2009). La importancia del estudio del capital social en las mipymes. Hacer visible lo invisible. V. Sánchez, La Investigación Académica en la Mipyme: Realidades, Oportunidades y Retos. México, Ed. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Covarrubias, A. C., & Cerón, F. (2013). La no respuesta ¿Qué es? ¿Cómo medirla? ¿Para qué sirve medirla? *AMAI*, 8-15.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design*. London: SAGE.
- Creswell, J. W. (2015). A concise introduction to mixed methods research. 4th ed. SAGE Publications.
- Crovetto, P. (20 de septiembre de 2021). *Kipp.storage*. Obtenido de <https://kipp.storage/blog/que-es-una-bodega-y-para-que-sirve>
- D' Elia, C. (18 de octubre de 2016). Obtenido de <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/que-impacto-tendran-las-nuevas-tecnologias-sobre-la-integracion-en-america-latina/>
- Datosmacro. (15 de diciembre de 2019). *La competitividad estable en Honduras*. Obtenido de La competitividad estable en Honduras.: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/honduras>
- Diaz, J. (5 de marzo de 2013). Obtenido de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/03/ideas-para-aumentar-las-ventas-de-un-negocio.html>
- Digital, P. (15 de noviembre de 2021). *Proceso Digital*. Obtenido de <https://proceso.hn/supermercados-la-colonia-por-decimo-ano-consecutivo-reafirma-su-compromiso-como-empresa-socialmente-responsable/>
- Discapnet. (2019). Obtenido de <https://www.discapnet.es/innovacion/acceso-la-tecnologia#:~:text=Tener%20acceso%20a%20la%20Tecnolog%C3%ADa%20empieza%20con%20algo%20tan%20sencillo,%20interacci%C3%B3n%20social%20entre%20otros.>
- Douglas da Silva, W. C. (26 de octubre de 2020). Obtenido de [zendesk.com.mx: https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/](https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/)
- Escamilla, R., Fransoo, J.C. and Tang, C.S. (2020) Improving Agility, Adaptability, Alignment, Accessibility, and Affordability in Nanostore Supply Chain. <http://hdl.handle.net/11362/37977>

- Escamilla Gonzalez, R., Fransoo, J.C., Mejía-Argueta, C., Velásquez Martínez, J. Cedillo Campos, M.G. (2020). Nanostores: Emerging research in retail microbusinesses at the base of the pyramid. *Academy of Management Global Proceedings*, 2020.
- Echeverria, M. (1 de diciembre de 2017). Obtenido de <https://blog.growxco.com/articulos/la-tecnologia-transformo-tu-forma-de-comprar-tambien-la-de-vender>
- Editorial, E. (01 de septiembre de 2013). Obtenido de [economia.org](https://economia.org/sistematizacion.php): <https://economia.org/sistematizacion.php>
- Educaportal. (4 de junio de 2019). Obtenido de <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-article-27152.html>
- El Siglo de Europa, E. S. (8 de enero de 2020). *El necesario aumento de la competitividad microeconómica. El siglo de Europa.* . Obtenido de *\*\*El Siglo de Europa, E. S. (2020, 16 enero). El necesario aumento de la competitividad microeconómica. El siglo de Europa. <https://elsiglodeuropa.es/el-necesario-aumento-de-la-competitividad-microeconomica/>*
- Eleconomista. (8 de enero de 2019). Obtenido de [eleconomista.es](https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/prestamo): <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/prestamo>
- Electronico, M. (2019). Obtenido de <https://blog.mercadoe.com/es/english-what-is-lead-time-in-procurement-and-how-important-is-it/#:~:text=El%20concepto%20de%20Plazo%20de,momento%20en%20que%20se%20ordena.>
- Equipo editorial, E. (1 de Octubre de 2020). *Concepto*. Obtenido de "Competencia". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/competencia/>. : <https://concepto.de/competencia/>
- Equipo editorial, E. (16 de julio de 2021). *"Recursos de una empresa"*. . Obtenido de <https://concepto.de/recursos-de-una-empresa/>
- Etecé, E. e. (29 de septiembre de 2022). Obtenido de [concepto.de](https://concepto.de/banco-institucion-bancaria/): <https://concepto.de/banco-institucion-bancaria/>
- Express, A. (26 de octubre de 2021). Obtenido de <https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/que-es-pago-de-proveedores/#:~:text=Las%20cuentas%20por%20pagar%20a,como%20efectivo%20C%20cheques%20o%20transferencias.>
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica: Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de ciencias sociales - Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Revista de ciencias sociales - Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 149-166. Obtenido de Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica: Niveles analíticos para el

- fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de ciencias sociales - Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 11(1), 149–166. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182005000100010](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000100010)
- Fortún, M. (13 de enero de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/deslocalizacion.html#:~:text=Deslocalizaci%C3%B3n%20es%20la%20operaci%C3%B3n%20o,con%20menos%20costes%20de%20producci%C3%B3n>.
- Flores, B. y González, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*, 11, 85-104.
- Fransoo, J. (2020). *Improving agility, adaptability, alignment, accessibility and affordability in nanostore supply chains*. . Obtenido de <https://www.tilburguniversity.edu/research/economics-and-management/blogs/nanostore-supply-chains>
- Fransoo, J. C., Blanco, É. E., & Mejía-Argueta, C. (2017). Llegar a 50 millones de nanotiendas: distribución minorista en megaciudades emergentes. En J. C. Fransoo, É. E. Blanco, & C. Mejía-Argueta, *Llegar a 50 millones de nanotiendas: distribución minorista en megaciudades emergentes*. Mexico.
- Fude, b. e. (2020). Obtenido de <https://www.educativo.net/articulos/como-elegir-nuevos-proveedores-635.html>
- Gala Velásquez, B. R. (11 de Febrero de 2020). La Agilidad, Adaptabilidad Y Alineamiento Como Fuente De Generación De Ventaja Competitiva En Las Mypes Del Sector Textil De Confecciones De La Región Arequipa. *Revista Global de Negocios*, 7, 14. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3480735](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3480735)
- Gallardo, M. B. (3 de Febrero de 2012). *ilo.org*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_237075.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_237075.pdf)
- Garces, V. (junio de 2020). *Innova y Accion*. Obtenido de <https://innovayaccion.com/blog/la-adaptabilidad-de-una-empresa-la-determinan-su-estrategia-y-su-estructura>
- Gardey., J. P. (2020). Obtenido de <https://definicion.de/transeunte/>
- Ge, J.; Honhon, D.; Fransoo, J.C.; Zhao, L. (2020). Manufacturer competition in the nanostore retail channel. *Eur. J. Oper. Res.* 2020, 286, 360–374.
- Ge, J., Honhon, D., Fransoo, J. C., & Zhao, L. (2021). Supplying to mom and pop: traditional retail channel selection in megacities. *Manufacturing and Service Operations Management*, 23(1), 19-35. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0806>

- Gil, S. (8 de julio de 2015). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/volatilidad.html>
- Gizapedia. (2022). Obtenido de <https://gizapedia.org/area-de-negocio-definicion-concepto#:~:text=Un%20%C3%A1rea%20de%20negocio%20es,marketing%2C%20...>
- Gomez-Valencia, A. (2019). *¿Qué son las nanostores y por qué las tiendas de barrio no desaparecerán? Universidad EAFIT.* . Obtenido de Gomez-Valencia, A. <https://www.youtube.com/watch?v=ey29fhsYCpM&t=7s>
- González, J. A. (2007). *La empresa emocionalmente inteligente*.
- González, M. (26 de abril de 2021). *gestiopolis.com*. Obtenido de [gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/presupuesto-que-es-importancia-elementos-tipos/](https://www.gestiopolis.com/presupuesto-que-es-importancia-elementos-tipos/)
- Gutierrez-Franco, E., Mejía-Argueta, C. and Rabelo. L. (2021) Data-driven methodology to support long-lasting logistics and decision making for urban last-mile operations.
- Granados, C. M. (2016). Introducción a la inteligencia de negocios adaptativa y su valor en la gestión organizacional moderna. *Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*.
- Group., E.-C. (13 de octubre de 2015). *definiciona.com*. Obtenido de <https://definiciona.com/decurso/>
- Grudemi, E. (agosto de 2019). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-aleatorio-simple/>
- Guiasjuridicas. (4 de abril de 2019). Obtenido de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAAvwqUjUAAAA=WKE#:~:text=Por%20diferenciaci%C3%B3n%20se%20entiende%20una,ventaja%20respecto%20a%20la%20com](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAAvwqUjUAAAA=WKE#:~:text=Por%20diferenciaci%C3%B3n%20se%20entiende%20una,ventaja%20respecto%20a%20la%20com)
- Guillermo, W. (8 de octubre de 2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/credito-de-proveedores.html#:~:text=El%20cr%C3%A9dito%20de%20proveedores%20es,futuro%20sin%20recargos%20por%20intereses>.
- Hernandez Sola, G. (10 de Julio de 2021). *Scrum.org*. Obtenido de <https://www.scrum.org/resources/blog/que-es-esto-de-la-agilidad-de-negocio#:~:text=En%20su%20forma%20m%C3%A1s%20simple,en%20beneficio%20de%20sus%20clientes>.
- Hernandez, A. B., & Rios, A. G. (5 de Agosto de 2019). *Articulos y Ensayos*. doi:DOI: 10.22201/fe.24484962e.2018.v7n13.a1

- Huguett, H. S. (2018). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025267>
- Ibarra Cisneros, M.A., Gonzalez Torres, L.A. y Demuner Flores, M.R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Ibarra Cisneros, M.A., Gonzalez Torres, L.A. y Demuner Flores, M.R. (2017). ComRevista Estudios Fronterizos*, 18(35): 107-130.
- Indili, F. (25 de junio de 2013). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-son-las-tiendas-de-conveniencia/>
- Innovación., S. N. (26 de junio de 2020). *Presidencia de la Republica. Colombia Competitiva*. . Obtenido de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2003). [https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Internacional/2003-01-01\\_0900%20An%C3%A1lisis%20de%20la%20competitividad%20en%20M%C3%A9xico%20Evaluaci%C3%B3n%20e%20identificac](https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Internacional/2003-01-01_0900%20An%C3%A1lisis%20de%20la%20competitividad%20en%20M%C3%A9xico%20Evaluaci%C3%B3n%20e%20identificac). Monterrey: Grupo de Impresores Unidos, SA de CV. Obtenido de [https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Internacional/2003-01-01\\_0900%20An%C3%A1lisis%20de%20la%20competitividad%20en%20M%C3%A9xico%20Evaluaci%C3%B3n%20e%20identificac](https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Internacional/2003-01-01_0900%20An%C3%A1lisis%20de%20la%20competitividad%20en%20M%C3%A9xico%20Evaluaci%C3%B3n%20e%20identificac)
- Integralia, F. (15 de agosto de 2020). Obtenido de [dkvintegralia.org](https://dkvintegralia.org/blog/adaptabilidad/#:~:text=Concepto%20de%20adaptabilidad,o%20clima%20en%20el%20trabajo): <https://dkvintegralia.org/blog/adaptabilidad/#:~:text=Concepto%20de%20adaptabilidad,o%20clima%20en%20el%20trabajo>.
- Isabel Castillo, J. M.-G. (diciembre de 2010). Importancia de la percepción de competencia y de la motivación en la salud mental de deportistas universitarios. *Scielo*, 52. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342010000600006#:~:text=Asimismo%2C%20numerosos%20estudios%20han%20mostrado,la%20motivaci%C3%B3n%20intr%C3%ADnseca%20o%20autodeterminada](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342010000600006#:~:text=Asimismo%2C%20numerosos%20estudios%20han%20mostrado,la%20motivaci%C3%B3n%20intr%C3%ADnseca%20o%20autodeterminada).
- Justia, L. (2022). Obtenido de <https://www.nopagasinogana.com/contact-us.html>
- Kharlamova, G., & Vertelieva, O. . (2013). The international competitiveness of countries. 1- 39.

- Kin, B. (2018). *The fragmented last mile to nanostores in cities - A stakeholder-based search for a panacea*.
- Kin, Bran. (2019). Less fragmentation and more sustainability: How to supply nanostores in urban areas more efficiently? *Transportation Research Procedia* 46 (2020) 117–124
- Krugman, P. (22 de 4 de 2000). El internacionalismo "moderno". La economía internacional y las mentiras de la competitividad. *Revista De Ciencias Sociales*, 211-215. doi:10.21678
- Krugman, P. (2013). *Fundamentos de Economía*. 2 ed. Reverté.
- Lenis, A. (29 de marzo de 2022). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/competencia-directa-indirecta#:~:text=La%20competencia%20directa%20se%20da,%C3%A1rea%20geogr%C3%A1fica%20del%20p%C3%BAblico%20objetivo>.
- Liscano, J. (8 de Enero de 2020). *El Siglo de Europa*. Obtenido de <https://elsiglodeeuropa.es/el-necesario-aumento-de-la-competitividad-microeconomica/>
- Lira, S. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Rev. La CEPAL*.
- Martín, L. S. (5 de junio de 2010). Obtenido de expansion.com: <https://www.expansion.com/diccionario-economico/microcreditos.html>
- Más de 7 mil Nanostore cerradas en Tegucigalpa por impuesto de guerra. *Notibombas*, 2016. <https://notibomba.com/mas-de-7-mil-Nanostore-cerradas-en-tegucigalpa-por-impuesto-de-guerra/>
- Mecalux. (9 de diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.mecalux.com.mx/blog/moq-cantidad-minima-pedido>
- Mecalux. (10 de diciembre de 2021). Obtenido de <https://www.mecalux.es/blog/stock-maximo>
- Mejía-Argueta, C. (2019). *¿Qué son las nanostores y por qué las tiendas de barrio no desaparecerán? Conferencia Nanostores en Mercados Emergentes. EACIT*. . Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=ey29fhsYCpM&t=31s>
- Mejía-Argueta, C. B. (2017). Reaching 50 Million Nanostores: Retail Distribution in Emerging Megacities. *Reaching the Next 50 Million Nanostores*. .
- Mejía-Argueta, C, Udenio, M., Mutlu, N.R., Fransoo, J.C. (2019). Are nanostores there to stay in emerging markets? MIT Center for Transportation and Logistics, Cambridge, MA.

- Merchan, D. B. (2015). El futuro cercano de la logística de las megaciudades Descripción general de las mejores prácticas, estrategias innovadoras y tendencias tecnológicas para la entrega en la última milla. *Innovative Strategies and Technology Trends for Last-Mile Delivery*.
- Michael E. Porter. (2015). *Ventaja Competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Printed Mexico.
- MIT. (15 de Agosto de 2022). <https://megacitylab>. Obtenido de <https://megacitylab.mit.edu>: <https://megacitylab.mit.edu/about/>
- MIT Megacity Logistics Lab. (20 de Junio de 2022). <https://megacitylab>. Obtenido de <https://megacitylab.mit.edu/>: <https://megacitylab.mit.edu/the-nanostore/>
- Mohua, B. &. (2017). Retail supply chain management practices in India: A business intelligence perspective. En B. &. Mohua, *Journal of Retailing and Consumer Services* (págs. 248-259). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.09.009>
- Montes Pascual, J. J. (21 de julio de 2014). *La actividad administrativa de regulacion: definicion y regimen juridico* . Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaActividadAdministrativaDeRegulacion-5137236.pdf>
- Mora-Quiñones, C. A.-B.-M.-P. (2021). The Coexistence of Nanostores within the Retail Landscape. *Mora-Quiñones, C. A., Cárdenas-Barrón, L. E., Velázquez-Martínez, J. C., & Gámez-Pérez, K. A Spatial Statistical Study for Mexico City. Sustainability*, 13-19.
- Narvaez, M. y. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2-7. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842008000200005](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000200005)
- Nasiri, M. U. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. Technovation. *The role of smart technologies. Technovation*.
- Nicole, R. P. (20 de julio de 2016). Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/diferenciacion-de-producto.html>
- Ortega-Jimenez, C. A. (21 de Marzo de 2021). *Nanostores and Supply chains: A current outlook and future perspectives of technological and managerial practices*. doi:10.6084/m9.figshare.19142339.v2
- Oradini, N. B., Castillo, L. A., Duque, Á. A., Jara, V. Y., Acle, X. G., y Orellana, C. C. (2020). Gratuidad de la Educación Superior en Chile. *ARANDU UTIC*, 7(1), 163-188.

- Peiro, R. (29 de agosto de 2019). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/supermercado.html>
- Perez Porto, J. &. (2016). *definicion de*. Obtenido de <https://definicion.de/sociedad-anonima/>
- Perez, A. (7 de junio de 2021). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- Popular, I. (25 de septiembre de 2019). *impulsapopular.com*. Obtenido de <https://impulsapopular.com/marketing/ventas/conoce-la-diferencia-entre-rubro-y-actividad-comercial/#:~:text=Se%20denomina%20rubro%20comercial%20al,%E2%80%93%20Rubro%20del%20calzado.>
- Porter, M. (1990). Las ventajas competitivas de las naciones. *Vergara*.
- Porter, M. (2007). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- Porter, Michael. (1985). Ser Competitivo. En P. E. Michael, *Ser Competitivo* (pág. 185). España: DEUSTO.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Posted. (06 de enero de 2022). *Descartes*. Obtenido de <https://www.descartes.com/es/resources/blog/que-es-la-cadena-de-suministro>
- Predik. (9 de octubre de 2019). *Predik*. Obtenido de Centroamérica pierde competitividad - CentralAmericaData :: Central America Data. Central America Data. : [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Centroamrica\\_pierde\\_competitividad](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Centroamrica_pierde_competitividad)
- Qualitydocs. (2016). Obtenido de [https://qualitydoc.readthedocs.io/es/latest/inventario/generalidades/act\\_insunidades.html#:~:text=Las%20unidades%20de%20medida%20nos,Litro](https://qualitydoc.readthedocs.io/es/latest/inventario/generalidades/act_insunidades.html#:~:text=Las%20unidades%20de%20medida%20nos,Litro)
- Quintero, J., & Jose, S. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estrategico. *TeloS*, 8(3).
- Quiroa, M. (1 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Quiroa, M. (4 de noviembre de 2019). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>

- Quiroa, M. (4 de noviembre de 2019). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>
- Real Academia Española. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/valor>
- Revista de Economía Institucional. (3 de Mayo de 2021). Sbre la Dinamica del Cresimiento Economico. *Revista de Economía Institucional*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-59962021000100295](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962021000100295)
- Rivera, F. D. (2015). Importancia del Control Interno en los Negocios. *Revista Vinculando*.
- Roca Martinez, C. (22 de agosto de 2016). Obtenido de [iebschool.com](https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/): <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>
- Rodríguez, D. (12 de mayo de 2021). *conceptodefinicion*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/atributo/>
- Roldan, P. N. (02 de diciembre de 2016). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Roldan, P. N. (20 de julio de 2016). Recuperado el 20 de junio de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/diferenciacion-de-producto.html>
- Romero Murillo, F. (21 de mayo de 2019). Pulperias mueven el 40% de los productos en America Latina. *Dinero & Negocios*, págs. 2-4. Obtenido de <https://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/pulperias-tiendas-abastecimiento-honduras-economia-negocios-MHLP1286129>
- Rubio, Luis y Baz, Veronica. (14 de Agosto de 2004). *Competitividad\_FINAL*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/COMPETITIVIDAD/Competitividad\\_FINAL-Agosto\\_2004.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/COMPETITIVIDAD/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf)
- Salles, S. G. (7 de Mayo de 2013). Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/adaptacion-y-cambio-clave-para-el-exito-de-una-empresa/>
- Sanchez Galan, J. (31 de Diciembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/preferencias-del-consumidor.html#:~:text=Las%20preferencias%20del%20consumidor%20est%C3%A1n,cuenta%20sus%20respectivas%20restricciones%20presupuestarias.>
- Sanchez, G. J. (5 de enero de 2021). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sociedad-colectiva.html>
- Sensovant. (2014). Obtenido de <https://www.sensovant.com/condiciones-venta/condiciones-venta-sensovant.html>

- Sernac. (2019). *Sernac*. Obtenido de <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-propertyvalue-8062.html>
- Sevilla, A. A. (10 de diciembre de 2016). *economipedia.com*. Obtenido de [economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html](https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html)
- Significados. (30 de septiembre de 2022). Obtenido de <https://www.significados.com/resiliencia/>
- Significados, c. (29 de septiembre de 2022). *significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/cluster/>
- Significados, c. (5 de septiembre de 2022). *significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/interdependencia/>
- Sofia, A. (5 de enero de 2022). Obtenido de <https://factorial.mx/blog/plan-mejora-continua-empresa/#:~:text=La%20t%C3%A9cnica%20de%20mejora%20continua,ayudar%C3%A1%20a%20posicionarnos%20en%20mejor.>
- Sosa, M. A. (2020). Inversión del capital humano para la competitividad en la manufactura intermedia de la industria automotriz hondureña. *Revista Espacios*, 230-244. Obtenido de Sosa, M.F., Acevedo, A.E. y Verges, I.Y. (2020). Inversión del capital humano para la competitividad en la manufactura intermedia de la industria automotriz hondureña. *Revista Espacios* 41(29), 230-244.
- Stefani, g. (29 de abril de 2021). Obtenido de <https://stefanini.com/es/uncategorize/agilidad-empresarial-adaptarse-crear-y-aprovechar-el-cambio>
- Sura. (21 de julio de 2020). *Seguros, tendencia y riesgos*. Obtenido de <https://segurossura.com/blog/empresas/que-significa-la-flexibilidad-empresarial-y-cuales-son-sus-beneficios/#:~:text=La%20flexibilidad%20organizativa%20o%20estructural,las%20condiciones%20actuales%20del%20entorno.>
- Trapero, F. A., Parra, J. C. V., y De la Garza, J. (2016). Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial. *Estudios gerenciales*, 32(141), 299-308.
- Unis, G. (2005). *glifos.inis.edu.gt*. Obtenido de [glifos.inis.edu.gt: https://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14070.pdf](https://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14070.pdf)
- Una cadena de suministro triple A. (2012). Supply Chain Web. GS1 Perú. <https://gs1pe.org/gs1-newsletter/content/una-cadena-de-suministro-triple>

Vancevich, J. y Lorenzi, P. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. (Segunda ed.). España.: McGraw-Hill.

Vasquez Agudelo, C. A. (2015). Obtenido de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2153/TG\\_EAG\\_81.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20servicio%20a%20domicilio%20es,hasta%20el%20punto%20de%20compra.](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2153/TG_EAG_81.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20servicio%20a%20domicilio%20es,hasta%20el%20punto%20de%20compra.)

Visa, c. (7 de junio de 2013). *visa.com.mx*. Obtenido de <https://www.visa.com.mx/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/productividad/que-es-ser-innovador.html#:~:text=Se%20puede%20decir%20que%20la,lo%20que%20tiene%20en%20mente.>

Visión 2025: Reinvertir en las Américas, una década de oportunidades. BID (2/2021).

Westreicher, G. (19 de mayo de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/incubadora-de-empresas.html#:~:text=Incubaci%C3%B3n%3A%20El%20proyecto%20se%20lleva,negocio%20para%20potenciar%20ciertas%20%C3%A1reas.>

Westreicher, G. (06 de agosto de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Youssef Boulaksil, M. J. (2017). Estrategias de distribución hacia nanotiendas en mercados emergentes: el caso de Valencia. . 205-517.  
doi:<https://doi.org/10.1287/inte.2017.0914>

# ANEXOS

DEGT-UNAH

## ANEXO 1. ENCUESTA

1. ¿Cuál es la antigüedad de su pulpería?

- 0 a 3 meses
- 3 a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 3 a 5 años
- 5 a 10 años
- Más de 10 años

2. ¿Cuál es el sexo del propietario o encargado del negocio?

- Masculino
- Femenino

3. ¿Cuántas personas trabajan, colaboran o atienden al cliente en la pulpería?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

4. ¿Quién es el responsable de la toma de decisiones en la pulpería?

- Papá
- Mamá
- Papá y mamá
- Hermanos
- Tío o tía
- Abuelo o abuela
- Propietario
- Familiar

5. En cuanto a infraestructura, la pulpería cuenta con

	1	2	3	4	5
Vitrinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Repisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refrigeradoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congeladores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cámaras de enfriamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exhibidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exhibidores aéreos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Tiene otro negocio o pulpería en otro lugar?

- Sí
- No

7. ¿Cuenta con el servicio de entrega a domicilio de sus productos a clientes?

- Sí. Servicio propio.
- Sí. Servicio prestado por un repartidor independiente.
- Solo durante la pandemia.
- No.

8. ¿Otorga crédito a sus clientes?

- Sí
- Solo a ciertos clientes.
- No. Solo vendo de contado.

9. ¿Cuánto es el plazo de pago de los créditos otorgados a sus clientes?

- Crédito 7 días (semanal)
- Crédito 15 días (quincenal)
- Crédito 30 días (mensual)
- Crédito diario

10. ¿Cuánto es el porcentaje de venta al crédito y al contado a sus clientes?

- 90% contado, 10% crédito
- 80% contado, 20% crédito
- 70% contado, 30% crédito
- 60% contado, 40% crédito
- 50% contado, 50% crédito
- 100% contado

11. El nivel de comunicación con mis proveedores es...

- |      |                          |                          |                          |                          |                          |      |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
|      | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |      |
| Bajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alto |

12. El nivel de comunicación con mis clientes es..,

- |      |                          |                          |                          |                          |                          |      |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
|      | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |      |
| Bajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alto |

13. El nivel de productos averiados, dañados y vencidos es ...

- |      |                          |                          |                          |                          |                          |      |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
|      | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |      |
| Bajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alto |

14. El nivel de reclamos de los clientes por productos dañados, vencidos y averiados es ...

	1	2	3	4	5	
Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alto

15. ¿Recibo el producto justo a tiempo de parte de mis proveedores?

- Sí
- Algunas veces
- No

16. La velocidad con que atiendo y despacho a mis clientes en la pulpería es...

	1	2	3	4	5	
Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alto

17. ¿Cuál es la condición de venta y crédito que le otorgan a usted los proveedores de productos de su pulpería?

- Crédito 8 días
- Crédito 15 días
- Crédito 30 días
- Crédito diario
- De contado

18. Los productos que adquiere de los principales proveedores de su pulpería los compra en...
- Directamente a la empresa (camiones de reparto y venta)
  - A una empresa distribuidora (camiones de reparto y venta)
  - A ambas (empresa y distribuidora)
  - En bodegas y supermercados
  - En mercados
  - Comerciantes individuales/emprendedores
19. ¿Con qué frecuencia le visitan los principales proveedores de productos de su pulpería?
- Diario
  - Cada tres días
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
20. ¿Cuáles son las formas de pago que tiene a disposición de los clientes en la pulpería?
- Solo pago de contado (efectivo)
  - Acepta transferencias bancarias
  - Pago con tarjetas de débito y crédito
  - Pago con billeteras electrónicas (Tengo, Tilo, Tigomoney, etc.)
21. ¿Cuántas Nanostore, mercaditos o supermercados tiene cerca de su pulpería y le representan una competencia? (en un espacio no superior a medio kilómetro a la redonda)
- 0
  - 1 o 2 negocios
  - 3 a 5 negocios
  - Más de 5 negocios
22. ¿Qué diferencia a su pulpería del resto de las Nanostore que se encuentran cercanas a la misma?
- La variedad y presentación de los productos que ofrezco
  - El horario de atención que tengo
  - La facilidad de pago con que contamos
  - Las opciones de crédito que damos

- La buena atención al cliente
- La antigüedad en la zona y la retención de los clientes
- Los precios competitivos que ofrecemos
- Los servicios complementarios que ofrecemos (loterías, banca, remesas, etc.,)

23. ¿Cuáles son las unidades de medida de venta que maneja su pulpería?

- Venta por unidades, solo productos de manera individual
- Venta por media docena, existen productos que se venden de 6 en 6
- Venta por docenas, existen productos que se venden de 12 en 12
- Venta por cajas, según la presentación del proveedor

24. ¿Cuáles de las siguientes categorías tiene a disposición en su pulpería?

- Snacks, galletas, dulces, goma de mascar
- Cuidado personal (higiene y belleza, shampoo, desodorante, pasta de dientes, etc.)
- Cuidado del hogar (detergentes, jabones, pastes, cepillos, basureros, etc.)
- Abarrotería
- Granos básicos
- Lácteos
- Carnes y embutidos, blancas y rojas
- Repostería y panadería
- Bebidas no alcohólicas
- Frutas y verduras
- Licores y cigarros
- Medicinas
- Papeles y útiles
- Vestuario (ropa y calzado)
- Menaje y herramientas para el hogar
- Golosinas
- Variedades (juguetes, juegos, etc.)
- Entretenimiento (máquinas de apuestas, videojuegos, etc.)

25. ¿Cuál es el número aproximado de diferentes productos que maneja en su pulpería (no su inventario, sino diferentes productos en su pulpería)?
- 10-50 diferentes presentaciones
  - 50-100 diferentes presentaciones
  - 100-150 diferentes presentaciones
  - 150-300 diferentes presentaciones
  - Más de 300 diferentes presentaciones
26. Enumere las principales empresas proveedoras de los productos que usted vende en la pulpería (mencione al menos 5)  
Tu respuesta: \_\_\_\_\_
27. De manera aproximada, ¿a cuánto asciende el número de clientes de su negocio?
- 0-50 clientes
  - 50-100 clientes
  - 100-200 clientes
  - Más de 200 clientes
28. ¿Cuáles de las siguientes tecnologías emplea en su pulpería?
- Aplicación o software para control de su inventario
  - Programa o redes sociales para tomar pedidos
  - Programas o billeteras para pago
  - Programa o plataformas para acceder a los proveedores
  - Programas de facturación de producto en la caja (escaneo y cobro en la caja con el uso de la computadora)
  - Ninguna de las anteriores. Lo realizo en forma manual.
29. Aproximadamente, ¿Cuál es el tamaño en metros de su pulpería?
- 4 metros cuadrados
  - 6 metros cuadrados
  - 8 metros cuadrados
  - 12 metros cuadrados
  - Más de 12 metros cuadrados

30. ¿Cuál es la competencia más directa que tiene a su alrededor?

- Otra pulpería
- Un mercadito
- Un supermercado
- Una tienda de conveniencia (tiendas de gasolineras)
- Una bodega

31. ¿Cuáles de las siguientes actividades pone en práctica en su pulpería?

- Limpieza, conteo y rotación diaria de mi inventario
- Mejora en mi planificación y toma de decisiones
- Gestión y revisión de la calidad de los productos (estado, presentación, vencimiento)
- Mejora de la atención al cliente a diario
- Mejora en mis relaciones con los proveedores
- Controles que visibilicen la forma en que opero
- Controles para determinar cuánto invierto y gano a diario en el negocio

32. ¿Cuál es la forma de financiar las operaciones de la pulpería?

- Con fondos propios
- Con fondos propios más préstamos
- Con préstamos o capital semilla
- Con fondos de familiares
- Con los créditos que me otorgan los proveedores

33. ¿Cuál de las siguientes actividades de innovación lleva a cabo a diario?

- Manejo de productos
- Manejo de mis créditos
- Manejo y registro de la venta
- Manejo de la atención a mis clientes
- Formas de pago
- Formas de registro de mis inventarios

34. ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad de su negocio conforme a ? (1 bajo, 5 alto)

	1	2	3	4	5
Cambios para adaptarse a la nueva forma de vender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios para identificar nuevos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios para identificar nuevos proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en los requisitos de venta de los proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en las formas de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en las formas de compra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en los precios de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en la competencia (nuevos negocios cerca)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Califique el nivel de inclusión de la tecnología en su negocio:

	1	2	3	4	5	
Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alto

36. Aproximadamente, ¿a cuánto asciende la cantidad de inventario, en unidades, de su pulpería?

- 0 a 1,000 unidades
- 1,000 a 5,000 unidades
- 5,000 a 10,000 unidades
- Más de 10,000 unidades

37. Aproximadamente, ¿a cuánto asciende la venta diaria?

- 0 a 500 lempiras
- 500 a 1,500 lempiras
- 1,500 a 2,500 lempiras
- 2,500 a 3,000 lempiras
- Más de 3,000 lempiras

38. Aproximadamente, ¿a cuánto asciende el total de los créditos que la pulpería debe a sus proveedores (semanales o mensuales)?
- 0 a 5,000 lempiras
  - 5,000 a 10,000 lempiras
  - 10,000 a 20,000 lempiras
  - Más de 20,000 lempiras
39. Aproximadamente, ¿a cuánto asciende el monto de pedido mínimo que realiza o que ha realizado en su pulpería a sus proveedores?
- 0 a 250 lempiras
  - 250 a 500 lempiras
  - 500 a 1,000 lempiras
  - 1,000 a 2,000 lempiras
  - 2,000 a 5,000 lempiras
40. Aproximadamente, ¿a cuánto asciende el monto de pedido máximo que realiza o que ha realizado en su pulpería a sus proveedores?
- 0 a 500 lempiras
  - 500 a 1,000 lempiras
  - 1,000 a 2,500 lempiras
  - 2,500 a 5,000 lempiras
  - 5,000 a 10,000 lempiras
41. ¿Ha recibido o recibe colaboraciones de sus proveedores respecto a?
- Capacitaciones en venta y atención al cliente
  - Inclusión de tecnología
  - Inclusión en plataformas digitales
  - Organización del negocio
  - Manejo de inventario y calidad
  - Administración de las finanzas
  - Manejo de la cadena de suministro
  - Ninguna de las anteriores
- .....

Nombre de la pulpería:

Tu respuesta: \_\_\_\_\_

Nombre de la colonia, barrio o residencial de la pulpería:

Tu respuesta: \_\_\_\_\_

Sector de localización:

- Barrio
- Colonia
- Residencial
- Zona rural

Ciudad:

Tu respuesta: \_\_\_\_\_

DEGT-UNAH

## ANEXO 2. FOTOS DE NANOSTORE (NANOSTORE)

### Imágenes



### **ANEXO 3. LISTADO DE LAS BODEGAS EN TEGUCIGALPA Y COMAYAGUELA**

1. Bodega El Ahorro
2. Bodega la Esquina de la Bendición
3. Bodega Dios Tiene el Control
4. Bodega de Walmart
5. Bodega Cadelga
6. Bodega de Lácteos Leonel
7. Bodega de Faiz
8. Bodega Arcadia
9. Bodega San Francisco
10. Bodega Sta. Isabel
11. Bodega Sandoval
12. Bodega Variedades la Bendición #2
13. Bodega Yulieth
14. Bodega Banasupro
15. Bodega Kimberly
16. Bodega Súper Precio
17. Bodega la Económica
18. Bodega Elohim
19. Bodega Despensa Familiar
20. Bodega Lomas del Norte
21. Bodega Banasupro Villa Adela
22. Bodega Cesa
23. Bodega Mariela

24. Bodega Nohemí

**ANEXO 4. LISTADO DE LOS MERCADITOS EN TEGUCIGALPA Y  
COMAYAGUELA**

1. Mercadito La Loma
2. Mercadito Vanessa
3. Mercadito CHW
4. Mercadito El Progreso
5. Mercadito El Chele
6. Mercadito Quique
7. Mercadito El Pino
8. Mercadito Gael
9. Mercadito Cinedyn
10. Mercadito 15 de septiembre
11. Mercadito Alberto
12. Mercadito La Unión
13. Mercadito 504
14. Mercadito Ninmar
15. Mercadito LES
16. Mercadito Ochoa
17. Mercadito El Sol
18. Mercadito Elvel
19. Mercadito Rey
20. Mercadito El Porvenir
21. Mercadito Monte de Sion
22. Mercadito D Todo

23. Mercadito Eucaliptos
24. Mercadito Hong San
25. Mercadito La Campaña
26. Mercadito Los Pinos
27. Mercadito Cinco Estrellas
28. Mercadito San Francisco
29. Mercadito Colon
30. Mercadito Lagos
31. Mercadito Tito
32. Mercadito Las Palmas
33. Mercadito Buenos Aires
34. Mercadito La Cañada
35. Mercadito El Sembrador

## **ANEXO 5. LISTADO DE LAS NANOSTORE EN TEGUCIGALPA Y COMAYAGUELA**

### Lista de Nanostore en Tegucigalpa

1. Pulpería Mirnas
2. Pulpería Suany
3. Pulpería Sendy
4. Pulpería Geidy
5. Pulpería Oscar
6. Pulpería 5 Menos
7. Pulpería Laris
8. Pulpería Enmanuel
9. Pulpería Josué 1:9

10. Pulpería Robert
11. Pulpería La Nueva
12. Pulpería Santy
13. Pulpería Montes
14. Pulpería José
15. Pulpería Gloria
16. Pulpería Yaco
17. Pulpería John
18. Pulpería Ángel
19. Pulpería Ortiz
20. Pulpería Nandito
21. Pulpería Wendy
22. Pulpería Lesly
23. Pulpería Danielito
24. Pulpería Prados
25. Pulpería Argentina
26. Pulpería Joya
27. Pulpería Yudai
28. Pulpería Algodoneño
29. Pulpería Divina Providencia
30. Pulpería Mary
31. Pulpería la Bendicion
32. Pulpería Carol
33. Pulpería Michelle
34. Pulpería La Esquina

### 35. Pulpería La Sureñita

DEGT-UNAH