



Fecha de presentación: septiembre, 2022

Fecha de aceptación: noviembre, 2022

Fecha de publicación: enero, 2023

CARACTERIZACIÓN

DE LAS NANOSTORE DURANTE EL PERIODO 2020-2022

CHARACTERIZATION OF NANOSTORES DURING 2020-2022

Mario Roberto Acevedo Amaya¹

E-mail: mario.acevedo@unah.edu.hn

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9763-8913>

Cesar Humberto Ortega-Jimenez¹

E-mail: cortega@unah.edu.hn

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1911-9725>

¹Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UNAH.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Acevedo Amaya, M. R., Ortega-Jimenez, C. H., (2023). Caracterización de las nanostore durante el período 2020-2022. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(1), 571-587.

RESUMEN

Las nanostore conocidas en Latinoamérica como pulperías, son un actor importante de generación de recursos y riqueza. Actualmente, representan más de 50 millones de punto de ventas en el mundo, donde dos terceras partes de las poblaciones acuden a estos centros por productos y servicios al por menor. Las pulperías explican al menos el 60% de las ventas y éxito de los canales de distribución de las empresas de Consumo masivo. No obstante, aún es escasa la literatura que describa con evidencias empíricas las operaciones de las pulperías. Y más aún, no existe un estudio que describa el funcionamiento de las pulperías en Honduras. En vista de ello, el propósito del estudio es caracterizar las pulperías en Honduras, como un primer estudio exploratorio que permita describir, determinar variables y establecer el estado de este sector durante la pandemia COVID19, periodo 2020 a 2020. Para ello, se realizó una investigación exploratoria, recolectando evidencias empíricas en 472 pulperías. Los resultados revelan que la competitividad e infraestructura es baja, la inclusión tecnológica y acceso a financiamiento es limitado, tienen una alta participación de mercado, el nivel de adaptabilidad y agilidad es medio, siendo un sector amenazado por la seguridad y las cadenas de Supermercados e Hipermercados.

Palabras clave: Nanostore, consumo masivo, venta, agilidad, adaptabilidad, COVID19, negocio

ABSTRACT

The nanostores known in Latin America as pulperias are an important player in the generation of resources and wealth. Currently, they represent more than 50 million points of sale around the world, where two-thirds of the population go to these centers for retail products and services. The pulperias explain at least 60% of the sales and success of the distribution channels of Mass Consumption companies. However, the literature that describes the pulperias operations with empirical evidence is still lacking. Also, no study describes the pulperias operation in Honduras. Therefore, the purpose of the study is to characterize the pulperias in Honduras, as a first exploratory study that allows to description, determinate variables and establishes the state of this sector during the COVID19 pandemic, 2020-2022 period. Hence, an exploratory investigation was carried out, collecting empirical evidence in 472 pulperias. The results show that competitiveness and infrastructure are low, and technological inclusion and financing are limited. Finally, they have a high market share, and the level of adaptability and agility are medium, being a sector threatened by security and the supermarket and hypermarket chains.

Keywords: Nanostore; Grocery store; massive consumer, sales, agility, adaptability, COVID19

INTRODUCCIÓN

Los mercados emergentes se han convertido en la principal fuente de crecimiento para el sector productivo de bienes de consumo masivo empaquetados. Dichos mercados, incluidos China e India, así como los países de Latinoamérica, siguen experimentando un rápido crecimiento a medida que ingresen nuevos compradores y aumente el gasto per cápita (Ge, et al., 2021), llevando a los clientes a adquirir sus productos de forma periódica y en algunos casos a diario acudiendo a pequeños negocios tradicionales, comprando productos que van desde las categorías asociadas a los alimentos hasta aquellos para el cuidado personal y del hogar (Boulaksil & Belkora, 2017). Estos pequeños negocios tradicionales de venta de productos y servicios de consumo masivos representan al menos un 30% del mercado de las empresas de consumo masivo, conducen el producto de las empresas al cliente final y por su estructura, composición distintiva, y su comportamiento, así como lo que representan para los sectores productivos, estas tiendas se convierten un área de investigación relevante dado que no solo dinamizan las microeconomías, sino que explican el rendimiento de muchas cadenas de suministro (Boulaksil et. al., 2019).

En el mundo, existen más de 50 millones de pequeños negocios tradicionales, conocidos como *magostare*, de los cuales; 12 millones operan en la India, 6 millones en China y el resto se encuentra distribuida en países en desarrollo tales como; México, Indonesia, Nigeria, Brasil, Colombia, Paraguay, Centroamérica, entre otros. Estos negocios están cambiando su forma de operar a través de la innovación de sus modelos de operaciones mediante la inclusión de nuevas tecnologías y accediendo a nuevos mercados para competir en el sector de ventas al detalle (Escamilla, et al., 2020). En cuanto a su mercado, en el caso de Beijing, las *nanostore* sirven a un mínimo de 20 millones de personas. En Latinoamérica, específicamente en Bogotá, las *nanostore* (conocidas como pulperías) sirven a un total de 8 millones de personas (Ge, et al., 2019) y en el caso de la región centroamericana (Honduras, Nicaragua, Guatemala, Costa Rica y El Salvador) este sector sirve no menos de 20 millones de personas.

Las *nanostore*, conocidas comúnmente en Centroamérica como pulperías; han estado presente a lo largo de la historia contribuyendo a la formación de los pueblos considerados como engranajes económicos desde la época de la colonia (Carrera, 2010). Estos negocios han contado con presencia en toda la región latinoamericana, desde México hasta Argentina se evidencian este tipo de comercio, considerado un actor importante para la generación de recursos, riqueza, intercambio cultural, político y social que muestra la vida de las zonas urbanas

y rurales, denotando los cambios en los patrones de consumo de sus habitantes. Desde el ámbito histórico, estos negocios se han considerado como un espacio de intercambio comercial y cultural (Carrera, 2010). Las pulperías se han considerado como una microempresa familiar con fines de subsistencia, la cual disponían de productos de consumo masivo para la venta (Silva, 1969; Medina, 2009; Comisión para la defensa y promoción de la Competencia, 2012). A la vez, dicho modelo de negocio funcionaba en las casas comerciales diferenciadas por la capacidad de venta y compra de estas. Son espacios que ofertaban productos y servicios en conjunto con otros tipos de negocios como ser: tiendas, boticas, cafés, almacenes, entre otros (Raspi, 2003). Con el paso del tiempo, las *nanostores* se han redefinido como un espacio de venta de productos de consumo masivo al detalle; localizada en barrios, colonias, residencias y zonas rurales, con el fin de proveer insumos a las familias disponiendo de métodos de pago al contado y crédito informal, con relaciones solidas con sus clientes, atendiendo espacios y segmento de mercado reducidos y localizados a su alrededor.

A pesar de que su existencia se remonta a varios siglos atrás, el tema de las pulperías ha sido abordado poco en la literatura, existen muchos debates sobre su importancia, su modelo de negocio, y su clasificación por su forma de operar (Monteferrante, 2006). La revisión sistemática de literatura soporta lo anterior, donde, después de indagar en las principales plataformas de compilación de documentos de investigación, haciendo uso de palabras clave tales como; *nanostore*, retail, pequeños negocios, pulperías, micronegocios, empresas familiares, revelan que solo existe: en Web of Science (WOS): 4 documentos (procedentes de China, USA, Alemania, Holanda, Emiratos Árabes Unidos, Indonesia), en Elsevier se encontraron un total de 20 documentos (procedentes de México, Colombia, Estados Unidos de Norte América, China, Alemania, Holanda, Indonesia, India), y en Scopus se encontraron 3 documentos (procedentes de Estados Unidos, China, India). Donde, se resalta que la revisión de estos estudios evidencia que todos se han efectuado partiendo de datos secundarios, están concentrados en evaluar las operaciones y proveedores desde una visión general, sin evaluar cada punto de venta o *nanostore* de forma particular.

Por ello, aun y cuando las pulperías representan un factor importante en la microeconomía, juegan un rol importante en la dinámica política, social, económica y empresarial, en la región centroamericana y su rendimiento explican al menos el 30% del éxito de las cadenas de suministro de las empresas. De manera específica son pocos los

estudios que se han desarrollado para caracterizar este modelo de negocio. Es escasa la literatura especializada en torno al estudio continuo del funcionamiento de las *nanostore* a nivel micro, son pocos los estudios que analizan cada punto de venta, la mayor parte de los mismos se ha concentrado en estudiar el sector como un todo y no de manera particular cada operación. También, la mayoría de los estudios se han concentrado en caracterizar las *nanostore* sin contar con una muestra empírica. Muchas se han analizado a partir de los datos secundarios, como ser; información de distribuidores, entidades estatales, proveedores de productos y servicios de productos de consumo masivo, imposibilitando dimensionar el estado de las operaciones, las estrategias implementadas, la madurez del negocio y las características sólidas de una *nanostore*.

Ante lo anterior, el estudio tiene por objetivo y principal contribución; caracterizar el funcionamiento de las *nanostore* (pulperías) en Honduras durante la pandemia COVID19 en torno a la producción y operaciones, como un primer abordaje exploratorio para el estudio del alto rendimiento del sector, para la comprensión de la interacción de las prácticas de operaciones con miras a la mejora de la competitividad del sector de estudio, considerando aspectos operativos, financieros y de mercado con evidencias empíricas que permite analizar el rendimiento de dicho sector. Buscando responder a: (1) ¿Cuál es el estado de las operaciones de las *nanostore* en Honduras? (2) ¿Qué procesos de resiliencia gestaron las *nanostore* ante la pandemia COVID19? Y (3) ¿Qué retos y desafíos enfrentan las *nanostore* ante la nuevas realidades?

DESARROLLO

Las *nanostore* son conocidas en la región latinoamericana como pulperías, se definen como una pequeña tienda que difiere de las tiendas de conveniencia, supermercados, hipermercados, bodegas y mercados por su forma de operar, es organizada y administrada por una familia donde las decisiones son planificadas y ejecutadas por su propietario. En países en desarrollo, al menos dos terceras partes de su población acuden a las pulperías para satisfacer sus necesidades diarias de productos de consumo masivo (Chaniago, 2021). Los consumidores acuden a este tipo de tiendas por factores tales como; nivel económico, proximidad, tiempo, factores de conveniencia asociados a las relaciones con los clientes, necesidad inmediata de un producto o servicio, créditos, afinidad, lealtad, empatía, solidaridad, etc. (Ávila, et al., 2020). Las pulperías pueden clasificarse por su tamaño de metros cuadrados. Negocios de 15 metros cuadrados aún se determinan como pulperías. (Blanco & Fransoo, 2013).

Adaptabilidad de las nanostore

Las pulperías son negocios que sirven a menos de 100 casas, tienen una entrega directa de los productos y servicios. Conocimiento ampliamente el perfil de sus consumidores más no cuentan con información para responder a la demanda. Los propietarios de las pulperías son considerados una influencia en la decisión de compra de sus clientes, personas clave en el crecimiento, fidelización y consolidación de las marcas que ofertan. Estos negocios adquieren sus inventarios comprándolos de contado (pago en efectivo), aunque algunas compañías les otorgan crédito diario, semanal, quincenal y otras mensual. Por su parte, los pulperos ofrecen créditos de manera informal a sus clientes por factores de solidaridad, apoyo, retención, generar lealtad y empatía a la comunidad que sirven. Por otro lado, son negocios con bajo nivel de inclusión tecnológica, esta es limitada al acceso a computadoras, celulares y teléfonos inteligentes, no cuentan con información documentada que agilice y adapte las decisiones a los cambios del mercado (Escamilla, et al., 2021). Algunas pulperías tienen servicios de logística y entrega en el punto de venta, trabajan horas excesivas bajo modalidades informales. Los productos disponibles para la venta son en pocas cantidades, los portafolios de productos son en; cientos de unidades (20 a 5000 unidades o sku (stock keeping unit)) y no en miles de unidades como es el caso de las tiendas de conveniencia, supermercados, hipermercados, bodegas y mercados. Emplean aplicaciones móviles para la localización, seguimiento, cobro y pago, con capacidades limitadas de almacenaje en la tienda. Están localizadas en áreas de alta densidad poblacional, sin distinción de la zona (rural o urbana) (Ge, et al., 2019). No obstante, este sector trabaja de forma desarticulada, es necesario que la cadena de suministros actual gesticione una mayor integración, dado que muestran una baja agilidad y adaptabilidad para competir en un mercado que hoy en día está siendo incursionado por las grandes cadenas de supermercados (Janvier-James, 2012). Por lo anterior, se propone la siguiente proposición:

P(1). Las pulperías han redefinido su forma de operar, acelerando su adaptación y respondiendo a las innovaciones tecnológicas demandas por sus clientes durante la pandemia COVID19

Rendimiento de las nanostore

El funcionamiento de las operaciones en los pequeños negocios depende de sus recursos y pueden ser evaluados a partir de la teoría de las ventajas de recursos, y la teoría basada en los recursos (Grimmer, et al., 2017). También, el rendimiento de los micronegocios está asociado al

nivel de planeación de los propietarios, el cual puede ser bajo, medio y alto rendimiento, diferenciado por sus funciones, coberturas, tamaño de negocio. Para evaluar el rendimiento de los negocios es importante analizar la planeación del mercado, la planeación financiera, personal y de inventarios (Gaskill, et al., 1994). Aunque existen diversas formas de analizar las operaciones y el rendimiento de las microempresas y en este caso de las pulperías (nanostore), desde las orientadas en la labor, el capital y la localización. No obstante, Lenartowicz & Balasubramanian (2009) proponen caracterizar y evaluar el rendimiento de los negocios como las pulperías, mediante la evaluación del desplazamiento de inventarios, dado que esto indica las unidades desplazadas, provee el nivel de productividad y genera el flujo de efectivo de las organizaciones. Bain (1968) propone evaluar y caracterizar los negocios de este tipo mediante tres niveles; alto rendimiento (múltiple y variado inventario, distintos puntos de venta, métodos modernos de pago, enfocados en maximizar las utilidades, más profesionalismo, canales de distribución). Medio rendimiento (aquellos negocios que cuentan con una base de clientes extensa, volúmenes de productos moderados, pocos métodos de pago, nivel medio de inventarios, enfocado en crecimiento y en mejorar las categorías de sus productos), y las pulperías de bajo rendimiento (aquellas de tamaño en metros cuadrados pequeño, baja variedad de productos, baja cartera de clientes, negocio de subsistencia, mayor control familiar, trabajan de manera informal en todos sus niveles). Ante ello, a continuación, se presenta la siguiente proposición:

P(2). El rendimiento de las pulperías está condicionado por la zona, métodos de pago, flujos de caja y el modelo de administración

Caracterización de las nanostore: canales modernos y tradicionales

Para analizar las diferencias las operaciones de este sector, es necesario realizar un análisis comparativo entre los canales modernos como tradicionales de venta de productos de consumo masivo conforme a las variables; funciones, soporte logístico, flujo financiero, línea de ítems, número de productos en tienda, categorías, clientes por tienda, tecnología y estrategia de mercado, esto permite un contexto de la forma de operar de los canales, las brechas que existen y una mejor definición del funcionamiento operativo como financiero de las pulperías en contraste con los canales modernos de venta de productos de consumo masivo (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Características de nanostore, supermercado y tienda de conveniencia

Operación	Canales modernos (supermercados / tiendas de conveniencia)	Canal tradicional (nanostore/pulpería)
Funciones	Profesionales, distintos niveles jerárquicos, personal numerario	Propietario individual-operador, colaboración familiar intermitente
Soporte logístico	Centros de distribución, Cross Dock, 3 PL	Entrega directa, entrega asistida
Flujo financiero	Crédito formal, inversionistas, socios, créditos, transferencias bancarias	Efectivo, crédito informales, aporte de familiares, créditos de los sectores no formales, créditos revolventes
Línea de ítems	Paquetes de cajas enteras para almacenar, lotes medianos y grandes de productos para almacenar	Unidades para el consumo, paquetes mixtos de productos, no existen lotes de productos
Números de productos en tienda (SKU)	Miles de productos (más de 10,000 sku diferentes)	Cientos de productos (20 a 5,000 sku diferentes)
Categorías	Individuales, medias docenas a docenas de docenas, cajas	Individuales, medias docenas, docenas.
Clientes por tiendas	Miles de clientes a diario	Cientos de clientes
Tecnología		
Método de pago	Efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, transferencias bancarias	Efectivo, (en sectores más bancarizados y urbanos transferencias bancarias, tarjeta de débito, tarjetas de crédito y billeteras electrónicas)

Infraestructura punto de venta	Varios punto de venta de diferente tamaño (mtrs ²), estantería, pasillos, cestas, muebles, equipo de almacenamiento, enfriadores, acceso a clientes a manipulación de productos	Punto de venta único con espacio limitado. En la mayoría existe limitado acceso a la manipulación del producto, pocos enfriadores y estantería, en pocos existe acceso o ingreso a clientes a los inventarios, limitada movilidad
Productos	Variedad de categorías y presentaciones de productos (tamaños, cantidades, gramajes, onzas diferenciadas)	Pocas opciones de categorías y presentaciones de productos (Tamaños, cantidades, gramajes, onzas limitado)
Tecnología	Sistemas ERP, CRM, POS, Escaneo	POS, celulares, celulares inteligentes,
Estrategia de mercado	Publicidad, Mercadeo, Gestión de la marca, Gestión en el punto de venta	Nivel de servicio, productos, conveniencia, comunidad

Fuente: adaptado de Blanco & Fransoo (2013)

MATERIALES Y MÉTODO

La investigación es de carácter exploratoria, de diseño transversal, con el fin de describir y caracterizar las operaciones de las nanostore en Honduras. La población total de las nanostore objeto de estudio en Honduras asciende a un total de 180,000 puntos de venta, según las bases de datos de las principales empresas de consumo masivo. Estos negocios se encuentran diseminados en los 18 departamentos, donde las ciudades de mayor concentración de tiendas son; Tegucigalpa, Danlí, San Pedro Sula, Choluteca, Juticalpa, Comayagua, Copán y La Ceiba. Para el cálculo de la muestra se mapearon las pulperías por ciudad y se acudió al método probabilístico aleatorio simple, considerando un error del 5%, un nivel de confianza del 95%, y una heterogeneidad de la muestra del 50%. La estimación de la muestra dio como resultado un total de 384 unidades a encuestar. Por factores de recursos y tiempos no se efectuó una estratificación, pero si se alcanzó representación del sector en todo el país. El total de respuestas fue de 472 que representan misma cantidad de pulperías diseminadas en la zona nor-occidental y zona centro-sur, la cual, por la forma homogénea de operar de este sector, garantizan la representatividad del estudio.

Para recolectar los datos se empleó un instrumento estructurado y secuencial, con niveles de respuestas escalares, ordinales y nominales. Los datos fueron recabados de forma presencial y virtual durante los años 2020-2022. Para abordar al informante se acudió al punto de venta, la selección de la unidad de análisis se realizó considerando: negocios que realizan comercialización en un barrio, colonia o residencial, cuentan con una estructura física, estar bajo la denominación de pulpería o mercadito, contar con un espacio físico para la comercialización y distribuir al menos 15 marcas diferentes de productos. Los datos recolectados fueron revisados, depurados y dispuestos en el procesador estadístico SPSS, donde se determinaron los acumulados de frecuencia, segmentando por la zona de ubicación. Para la determinación de las variables se realizó una búsqueda sistemática de literatura la cual es detallada a continuación (ver Tabla 2).

Tabla 2. Variables analizadas en la investigación

Autores	Variables
Blanco, E., & Fransoo, J. (2013). Reaching 50 million nanostores: Retail distribution in emerging megacities. Technische Universiteit Eindhoven: Eindhoven, The Netherlands.	Tamaño del negocio, Toma de decisiones Tecnología empleada, Distribución, Logística, Seguridad, Mercado, Almacenamiento, Métodos de pago Conectividad con clientes, Punto de venta
Escamilla, R., Fransoo, J. C., & Tang, C. S. (2021). Improving agility, adaptability, alignment, accessibility, and affordability in nanostore supply chains. Production and Operations Management, 30(3), 676-688.	Rural y Urbano nanostore, Agilidad, Adaptabilidad, Cadena de suministro, Innovación logística, Trazabilidad, Planeación de rutas, Niveles de servicios, Financiación, Créditos, Inventarios, Dinámica de las entregas (Eficiencia), Ventas, Valor agregado en el servicio, Método de pago (eficiencia), Administración de los flujos de caja, Innovación, Crédito, Infraestructura del negocio, Plataformas (digitalización)

Autores	Variables
Fransoo, J. C., Zhao, L., & Martinelli, J. L. (2019). Omnichannel and Traditional Retail: Platforms to Seamlessly Connect Retail, Service, and Delivery. In <i>Operations in an Omnichannel World</i> (pp. 341-353). Springer, Cham.	Inventarios (Planimetría, SKU, Categorías), Plataformas, Métodos de pago, Canales de distribución, Canales de comunicación, Rendimiento Financiero (Margen, costo de servir, flujos, objetivo), Tecnología, Administración del crédito, Cartera de clientes, Presentaciones de producto, Horarios de atención, Plaza
Ge, J., Honhon, D., Fransoo, J. C., & Zhao, L. (2020). Manufacturer competition in the nanostore retail channel. <i>European Journal of Operational Research</i> , 286(1), 360-374.	Flujo de caja, Compra, Flujos de Inventarios, Demanda de los clientes, Precios, Frecuencia de visita, Dropsizes, Business training, Venta

Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS

En cuanto a la antigüedad de las pulperías en el mercado, de 472 pulperías encuestadas un 26.7% tiene más de 10 años de estar operando, el 16.3% tiene de 5 a 10 años de estar operando en el mercado, de 3 a 5 años un 15.9%, de 1 a 3 años un 17.1%, y un 24% tiene menos de un año de operar en su mercado. Donde el 59% de las pulperías tiene más de 3 años de operar, lo que indica una experiencia sólida, conocimiento de mercado y una interacción continua con una cartera de clientes en su zona. Al mismo tiempo, se destaca el 41% de pulperías que tienen poco tiempo en el mercado, explicado en muchas ocasiones por sus altos niveles de mortalidad en su mercado. En el ámbito de la administración de las operaciones de las pulperías estas son lideradas en su mayoría por personas del sexo femenino (58.3%) y en un 41.7% por personas del sexo masculino, esto se debe a que en países en vías de desarrollo, las pulperías se han convertido en fuentes formales e informales de subsistencia para los hogares, y acentuado aún en hogares donde la mujer toma el rol de proveedora y administradora de negocios, al mismo tiempo, por el tipo de actividad está asociada al sexo femenino en su mayoría.

La persona que atiende o controla las operaciones de las pulperías se les denomina pulpero, y se define como aquella persona que se encarga de realizar los procesos de compra, venta, administración, atención, control y toma de decisiones en la pulpería.

En torno al recurso humano que participa en la pulpería, un 45.1% de los pulperos encuestados expresaron que solo dos personas trabajan atendiendo a los clientes y proveedores en la pulpería. Un 25.8% de estos negocios cuenta con al menos 3 personas atendiendo clientes y proveedores, un 13.6% utilizan más de tres personas para las operaciones de la pulpería y un 15.5% realiza la operación de forma independiente, solo una persona administrando la operación. Lo anterior se debe a que los negocios son de subsistencia y familiares, requiriendo la interacción de varios miembros de la familia. La administración de las operaciones de las pulperías recae en el sexo femenino, donde un 35% de las pulperías evidencia que es la mujer quien se encarga de toma de decisiones (madre de familia encargada del negocio), un 28.2% toma decisiones consensuadas entre dos personas (madre y padre de familia encargados del negocio). En un 21% de los negocios la toma de decisiones recae en el sexo masculino (padre de familia encargado del negocio), y un 17.4% realiza la toma de decisiones participando más familiares (hermanos, primos, abuelos y tíos).

Infraestructura

La infraestructura de las pulperías permite establecer el tamaño o dimensión de los negocios, en este sentido se consultó acerca del espacio promedio dispuesto para el punto de venta en metros cuadrados de construcción disponible para la operación. Las pulperías en su mayoría operan en las casas o residencias de sus propietarios, en espacios que corresponden al patio frontal, sala, sala, comedor, o en algunos casos los garajes (esto en residenciales), donde al menos un 68% de los espacios alcanza de 6 a 8 mts². Al mismo tiempo, existen negocios grandes en algunos barrios que tienen más de 12 mts², siendo estos considerados mercaditos, pulperías o negocios de extranjeros provenientes de China. En las zonas rurales por la geografía, concentración de población y las condiciones socioeconómicas los negocios están concentrados entre los 4 a 8 mts², a diferencia en las zonas urbanas la cual el espacio está determinado por las condiciones de infraestructura de los hogares. (ver Tabla 3)

Tabla 3. Tamaño de las pulperías con relación a su ubicación

Ubicación / tamaño del negocio	4 mts ²	6 mts ²	8 mts ²	12 mts ²	Más de 12 mts ²
Colonia	45	49	71	54	22
Barrio	27	27	32	22	32
Residencial	4	17	12	13	10
Zona Rural	7	10	10	5	3

Fuente: elaboración propia.

También, se evaluó mediante los mobiliarios y equipos más importante la cantidad de estos con que cuentan los negocios, los resultados reflejaron (ver Tabla 4):

Tabla 4. Infraestructura de las pulperías

Equipo / cantidad	1	2	3	4	5
Exhibidores aéreos	265	83	77	36	11
Cámaras de enfriamiento	252	119	72	23	6
Congeladores	244	122	67	33	6
Vitrinas	196	148	78	34	16
Exhibidores	175	131	93	49	24
Repisas	157	120	123	52	20
Refrigeradores	149	149	110	50	14
Estantes	78	126	149	77	42

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en el tema de construcción de nueva infraestructura los resultados revelan que, la expansión en el sector pulpero, desde la visión de la construcción de un segundo o tercer punto de venta, es complejo, solo un 16.1% de la muestra ha logrado crear un segundo o tercer punto de venta, mientras que el 84.9% solo mantiene un único punto de venta. Lo anterior por los recursos que demanda el crear otro punto de venta, las estrategias de crecimiento y el fin que persigue estos negocios; subsistencia para los hogares.

Distribución

Los procesos de distribución son clave para llegar a nuevos mercados y atender las necesidades de los clientes, ante ello, 16.1% de las pulperías cuenta con servicio propio para distribuir sus productos a clientes, 5.5% cuentan con servicios de entrega prestado por un tercero, un 8.7% emplearon servicios de entrega durante la pandemia del COVID19, y un 71.6% no cuentan con mecanismos de entrega a clientes. La gestión o distribución de los productos de las pulperías no ha sido una actividad frecuente, dado que el cliente acude al punto de venta a adquirir sus productos y servicios, sin embargo, con la llegada del COVID19, las pulperías localizadas en las zonas más urbanizadas incursionaron en el proceso de distribución de forma empírica y temporal. Se observa que es menos del 5% de los negocios quienes siguieron conservando la distribución producto de sus costos directos (medios de entrega, costo de combustibles, personal, planificación) como indirectos (riesgo, inseguridad, daño de productos, etc.).

Crédito a clientes

La concesión de créditos es uno de los factores importantes que permite el crecimiento, expansión y penetración de mercado de los negocios, pero en los sectores informales durante la pandemia COVID19 representó un mayor riesgo. Esto llevó a que los negocios busquen la opción o condición de venta de contado, aunque en el caso de las pulperías un 12.3% otorga créditos de forma constante, un 53.8% otorgan créditos solo a ciertos clientes y un 33.9% no otorgan créditos, solo venden de contado. Las pulperías que dan créditos a clientes, un 27.8% da créditos a un plazo de 7 días. Un 27.5% de las pulperías da crédito a 15 días, 14.6% de clientes da crédito a un plazo de 30 días, finalmente, un 35% da créditos para ser pagados de forma diaria. De lo anterior, al menos un 66% de los negocios trabaja con la

condición de venta de crédito, aun y cuando esto les representó durante la pandemia COVID19 una inestabilidad para sus negocios.

En cuanto al análisis de la venta con respecto al crédito, los resultados revelan que un 32% de las pulperías realizan el 90% de sus ventas de contado y un 10% al crédito. El 29.9% de las pulperías realiza el 100% de ventas al contado, un 12.5% de las pulperías vende el 80% al contado y un 20% al crédito. Un 8.9% vende el 70% al contado y un 30% al crédito, y un 5.5% de las pulperías vende el 60% de contado y el 40% al crédito. El 10.4% de las pulperías vende 50% al contado y el 50% al crédito. La composición de la venta con respecto al crédito también está condicionada por las políticas de venta de las empresas distribuidoras de consumo masivo, quienes en los últimos años han cambiado su distribución secundaria y terciaria, disminuyendo las opciones de crédito y primando la venta de contado a las pulperías, producto de la volatilidad y riesgo que representa este mercado.

Proveedores

Las relaciones con los proveedores son clave para mantener una operación eficaz y eficiente, dado que las ventas de las empresas provienen en al menos un 50% a un 70% por el canal de venta al detalle. Esto indica que una buena comunicación y gestión de un punto de venta es garantía de desplazamiento de producto y para los pulperos un mejor rendimiento de sus operaciones. Ante ello, los resultados reflejan que un 37.7% mantienen un nivel de comunicación excelente con los proveedores, un 34.7% mantienen una muy buena comunicación con los proveedores, un 21.4% mantiene una buena comunicación con los proveedores, y un 6.1% mantiene una débil comunicación con los proveedores. La comunicación entre proveedores y pulperos es clave en tiempos de incertidumbre (caso pandemia COVID19) dado que es mediante este canal que se determinan el crédito, los volúmenes de pedidos, cambios de productos, información a trasladar a clientes, métodos de pago, condiciones de almacenamiento, la gestión del inventario, entre otros.

Condiciones de venta y crédito de los proveedores a los pulperos

La mayoría de las empresas de consumo masivo han modificado sus condiciones de crédito y las cantidades de pedir, esto derivado de los costos de distribución y venta, sumado a ello, el riesgo del crédito la volatilidad de las pulperías y la inseguridad con que los repartidores y vendedores al detalle se enfrentan cada día, y agudizado durante la pandemia COVID19, esto se ve reflejado en los puntos de venta, la cual al consultarle a los pulperos sobre

las condiciones que los proveedores ofrecen, un 49.2% indicó que solo le permiten comprar de contado, 24.8% indicó que le ofrecen crédito a 15 días, un 18.2% expresó que cuenta con crédito a 8 días, 12.5% tiene crédito a 30 días y un 6.4% cuenta con crédito a diario. En cuanto a las condiciones de crédito se resalta qué: muchos de los vendedores trabajan de forma independiente o comisionando esto permite que ellos determinen su condición de crédito, al igual muchas empresas que cuentan con innovaciones otorgan créditos a los pulperos, también otro tipo de proveedores como ser; ruterros, bodegas, emprendedores de productos de consumo, entre otros. Sin embargo, productos de primera necesidad tales como; las bebidas gaseosas y sus derivados, derivados de la leche, snacks, panadería, entre otros, realizan solo venta de contado o preventa con pago contra entrega.

Fuente de proveedores de productos

Los pulperos siempre buscan la mejor alternativa para adquirir sus productos buscando la relación precio, calidad y cantidad, sumado a la facilidad para adquirir el bien con métodos de pago diferenciados (aceptar tarjeta de crédito, entre otros), al consultar sobre la fuente de proveedores los pulperos indicaron qué; un 41.1% acude a la empresa productora y a la empresas distribuidoras para comprar productos, un 36.7% compra directamente a los camiones repartidores y fuerza de venta de la empresa, 26.1% compran a una empresa tercerizada de productos de consumo masivo, 29.7% adquiere ciertos productos acudiendo a bodegas en mercados, y supermercados mayoristas (caso Walmart, Pricemart, La Colonia, Despensas, Maxidespensas) por la relación volumen de compra, precio y método de pago, y un 19.7% acude directamente al mercado a comprar sus productos. Cabe resaltar que muchos de los pulperos realizan una combinación de proveedores en función del precio, unidades de medida y productos que estén al alcance de ellos.

Tabla 5. Visita de proveedores a pulperos

Diario	Cada tres días	Semanal	Quincenal	Mensual
17.2%	23.9%	54.9%	17.2%	4.7%

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5, muestra la frecuencia de visita de los proveedores a pulperos donde la mayor parte de estos, realizan visitas conforme a un plan de ruta que gira en torno a una semana (cada 7 a 8 días). No obstante, dado que las rutas están organizadas por sectores en común, es decir, corresponde a una misma zona, el vendedor logra pasar varias veces por el negocio y ofrece producto, también

muchas empresas de distribución de consumo masivo han acertado los días de visita para acelerar el desplazamiento y evitar el producto averiado o vencido en el punto. Al mismo tiempo, los periodos de visitas están determinados por el volumen de compra, la caducidad del producto y el tipo de empresa. Productos menos perecederos ofrecen visitas más lejanas entre sí, a diferencia de los productos perecederos, aunque la condición de visita la determina la velocidad de desplazamiento de los productos en el punto de venta. Por otro lado, se les consultó a los pulperos que nombraran al menos 5 empresas de distribución de consumo masivo que estuviera en su mente y con las cuales; manejan una mejor relación, tienen buena comunicación y está presente en su mente, a lo que estos respondieron (ver Tabla 6):

Tabla 6. Top de las 20 empresas que están en la mente de los propietarios de las pulperías

Empresa	Menciones de pulperos	Empresa	Menciones de pulperos
Cervecería Hondureña Coca cola	244	Cargill - Pollo norteño	18
Sula	183	CODIS	17
Pepsi	152	Bocadeli	15
Dinant - Yummies	103	Cargill - Delicia	13
Leyde	101	Dimerca	13
Bimbo	88	Unilever	10
Diana	67	Cadeca - Pollo rey	9
Aguazul	41	FEESA - Embutidos Europea	8
Frito Lay	29	Nestlé	8
Helados Sarita	29	DEMAHSA Maseca	7

Fuente: elaboración propia.

La lista anterior representa las empresas que están en la mente de los pulperos como consumidores y que están generando mayor demanda en los puntos de venta a lo largo de la pandemia COVID19, pero, existen más empresas de distribución de consumo masivo que son transnacionales y nacionales que mantienen presencia en las diferentes pulperías con productos de alta rotación y consumo (Ej., Jaremar, Unicomer, Diapa, Solís, JC, Cortijo, Don Julio, Panadería Popular, Panaderías, Bodegas, Distribuidoras de Harinas, Granos, Azúcar, Jabón, etc..)

Cientes

La cartera de clientes de las pulperías es variada y condicionada entre otros factores a; 1) su ubicación (barrios, colonias o residenciales), 2) la competencia directa (pulperías, mercaditos y supermercados cercanos), 3) productos y servicios ofertados (variedad y presentaciones), 4) atención al cliente, niveles de servicios (calidad de servir, tiempos en el sistema) y 5) Accesibilidad (horarios, métodos de pago, infraestructura, etc.), entre otros. En vista de ello, la cartera de clientes es variable y determinada su distribución de la siguiente forma (ver Tabla 7):

Tabla 7. Número aproximado de clientes por pulpería

	0 a 50 clientes	50 a 100 clientes	100 a 200 clientes	Más de 200 clientes
Colonia	74	108	40	19
Barrio	43	58	24	15
Residencial	17	19	13	7
Zona rural	16	7	10	2

Fuente: elaboración propia.

El 41.3% de las pulperías tiene una cartera de clientes que ronda los 50 a 100 consumidores, 31.8% de las pulperías cuenta con una cartera de clientes inferior a 50 clientes, 17.8% de las pulperías atienden a un número de clientes mayores entre los 100 a 200 consumidores, y un 9.1% de las pulperías analizadas cuentan con más de 200 clientes en su cartera. Al mismo tiempo, se evaluó la comunicación con los clientes, la cual se convierte en uno de los eslabones

claves para asegurar no solo una venta, sino una segunda y tercera venta, y le significa para los proveedores el traslado de las bondades del producto al cliente, garantizando su desplazamiento continuo, en este sentido, al evaluar el nivel de comunicación de los pulperos con los clientes, los resultados arrojan que; 48.9% de los pulperos mantienen una excelente comunicación con sus clientes, un 30.7% de los pulperos mantienen una buena comunicación con los clientes, un 14% tiene una comunicación buena con los clientes, y un 7.3% de los pulperos mantiene una mala comunicación con los clientes (ver Tabla 7).

Al analizar la comunicación de los pulperos con proveedores y clientes, se denota la necesidad de trabajar programas de relaciones con los clientes a lo interno y externo y a lo largo de la cadena de suministros dado que al menos un 30% de los pulperos presenta debilidades en este proceso, llevando información errada, fomentando relaciones complejas y alejando tanto a proveedores como clientes de su punto de venta, esto no solo afecta su operación y resultados a lo interno, sino que lo hace menos competitivo y genera una pérdida de mercado directa. La forma de pago que adquieren los pulperos se ha modificado a lo largo del tiempo y los procesos de bancarización existentes en el país y acelerados durante la pandemia COVID19 ha permitido que estos incursionen en estos espacios, aunque aún no es significativo su uso, este se ha visto evidenciado en el área urbana en aquellas zonas con mayor poder adquisitivo o donde opera un negocio de manera más estructurada y formal. En este sentido, 426 pulperos analizados solo aceptan pagos mediante efectivo, 52 pulperos aceptan además transferencias bancarias, 48 pulperos de la muestra tienen acceso a POS y aceptan pagos con tarjeta de débito

como crédito y 36 pulperos de las unidades analizadas aceptan pagos mediante uso de billeteras electrónicas, entre ellas, TIGO money, Dilo, Tengo, entre otras.

Gestión de inventarios

Producto de las visitas individuales y supervisadas de los proveedores, la gestión del inventario en las pulperías se ha tratado desde la visión estratégica del **Merchandising**, esto ha provocado que los niveles de productos averiados, dañados y vencidos sean muy bajos (42.2% de los pulperos), también asociado a los volúmenes pedidos y la alta rotación promedio de los inventarios. Un nivel medio (31.8% de los pulperos) y con niveles considerables a altos un 26% de los pulperos. En cuanto a los reclamos por parte de los clientes por productos dañados, vencidos o averiados un 64.6% de los encuestados argumenta que es muy bajo, un 21% de los pulperos detalló que es bajo, y un 14.5% de los pulperos detalló que es nivel medio. Pese a los esfuerzos de las empresas, las condiciones de espacio, almacenamiento, control de **dropsiz**, puntos de reorden, cambios, rotaciones e información siguen afectando ese margen de productos que se dañan o no logran ser desplazados en el punto de venta.

Unidades de medida de los productos en las pulperías

Las presentaciones y unidades de medida son puntos de referencia para evaluar el nivel de consumo, el tamaño de las pulperías y el desplazamiento de inventarios así como la importancia del punto de venta para las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo. En este sentido, las unidades evaluadas expresaron que las unidades de medida disponibles para la venta en sus pulperías son (ver Tabla 8):

Tabla 8. Unidades de medida disponibles para la venta.

Venta unitaria, (presentación de productos en unidades)	Venta por media docenas (productos en presentaciones de seis unidades)	Ventas por docenas (productos en presentaciones de doce unidades)	Ventas por caja (productos en función de las presentaciones del proveedor)
376	164	90	43

Fuente: elaboración propia.

Al mismo tiempo, se evaluaron las categorías de productos disponibles en los puntos de venta, considerando las 18 más importantes, representativas y extraídas de las exploraciones al punto de venta. Los resultados son mostrados a continuación (ver Tabla 9).

Tabla 9. Categorías de marca presentes en las pulperías

Categoría	pulperías que lo comercializan	Categoría	pulperías que lo comercializan
Snacks, galletas, dulces, gomas de mascar	412	Abarrotería	226
Cuidado personal (Higiene y belleza, Shampoo, desodorante, pasta de dientes, etc.)	386	Golosinas	222
Cuidado del hogar (Detergentes, jabones, pastes, cepillos, basureros, etc.)	365	Papelería y útiles	221
Lácteos	363	Repostería y Panadería	216
Bebidas no alcohólicas	329	Licores y cigarros	178
Carnes y embutidos (blancas y rojas)	319	Variedades(Juguetes, juegos, etc.)	122
Granos básicos	316	Menaje y herramientas para el hogar	76
Medicinas	294	Vestuario (Ropa y calzado)	55
Frutas y verduras	227	Entretenimiento y ocio (Máquinas de apuestas, video juegos, etc.)	35

Fuente: elaboración propia.

También se les consultó a los pulperos sobre los diferentes productos y presentaciones que manejan como portafolio de inventario en sus negocios, teniendo como resultado que un 31.1% cuenta con un portafolio de 50 a 100 diferentes presentaciones distintas, un total de 28.2% maneja un portafolio de 10 a 50 diferentes presentaciones de productos, un 20.1% cuenta con 100 a 150 diferentes presentaciones de productos en su portafolio, 11.9% de las pulperías maneja un rango de 150 a 300 diferentes productos en su portafolio y un 8.7% tiene más de 300 productos en su portafolio de inventario. Todo lo anterior, evaluado como una lista de diferentes productos no cantidades de inventarios (ver Tabla 9).

Justo a tiempo

Justo a tiempo (JIT) como una filosofía hace énfasis en el concepto cero; cero defectos, cero desperdicios, cero colas, cero inventarios y cero rupturas. Garantiza el suministro correcto de los productos, la cantidad correcta de inventario, en el lugar correcto y en el tiempo correcto. El JIT se evaluó en dos ámbitos, desde las acciones de proveedores y pulperías. En el primer caso evaluación del JIT por parte de los proveedores a clientes, un 52% de los pulperos expresaron que los proveedores cumplen con las condiciones y tiempos de entrega, el 44.1% de los pulperos expresaron que los proveedores solo en algunas ocasiones cumplen con ello, y un 3.6% indicaron que los proveedores no cumplen con los plazos y condiciones de entrega. Lo anterior indica una brecha en las cadenas de suministros de las empresas de consumo masivo en sus canales de preventa, entrega y venta al detalle, lo que está afectando la presencia de los productos en el punto de venta. Por su parte, los pulperos refieren la teoría de colas al tiempo de atención, retroalimentación, calidad del servicio y de los productos que ofertan. En este sentido, al evaluar la velocidad con que los pulperos atienden y despachan a sus clientes estos aseguraron que; un 74.1% los tiempos de atención son rápidos y el tiempo en el sistema de los clientes es corto, dado que emplean estrategias de ubicación de los productos en función de su rotación y de autoservicio por parte de los clientes, con mecanismos de cobro tradicionales pero acelerados. Mientras que un 25.9% aseveró que los tiempos de atención a los clientes es de moderada a lento, esto producto de las distancias, el cobro, la búsqueda de productos y número de personas que atienden el negocio.

Competencia

La competencia de las pulperías cada día crece y durante la pandemia COVID19 se evidenció el repunte y necesidad de las cadenas de hiper y supermercado de alcanzar la venta al detalle, la cual han creado modelos de negocios micro, que permiten la venta con un mayor nivel de detalle y autoservicio en comparación a los supermercados, creando tiendas de conveniencia más orientadas a mercaditos y pulperías. A la vez, las pulperías al ser negocios gestados por subsistencia en su mayoría, estas se encuentran a distancias cortas entre sí mismas. Al preguntarles a

los pulperos el volumen de competencia que tienen en un radio de medio kilómetro a la redonda, estos argumentaron (ver Tabla 10):

Tabla 10. Competencia a la redonda (0.5km²)

Ningún negocio	1 a 2 negocios	2 a 5 negocios	Más de 5 negocios
7%	49.2%	30.7%	13.1%

Fuente: elaboración propia.

Hoy en día, la competencia directa de las pulperías es otra pulpería. Los datos revelan que 7 de cada 10 pulperías compiten con su similar, aproximadamente cada 150 mtrs² existe una pulpería en muchos barrios y colonias, la distancia entre rivales es mayor en las zonas Residenciales (menos pulperías localizadas en las zonas residenciales). Un 23.3% de las pulperías tiene por competencia directa un Mercadito (negocios con mayor volumen, presentaciones, ofertas, espacios y mercado). Recientemente, se evidencia la penetración de las cadenas de supermercado al mercado de venta al detalle por conveniencia representando una competencia directa para las pulperías, al menos un 5.3% de las pulperías tiene cerca un supermercado. También, un 5.1% de las pulperías compite de forma directa con bodegas, un y 1.3% de estos negocios tiene como competencia directa una tienda de conveniencia (Circle K y Uno, en su mayoría) (ver Tabla 11). En cuanto a la diferenciación del negocio con respecto al resto de la competencia, los datos revelan qué:

Tabla 11. Diferenciación de la competencia

La buena atención al cliente	Variedad y presentación de productos ofrecidos	Horario de atención	La antigüedad en la zona y retención de clientes	Precios competitivos ofrecidos	Facilidades de pago	Opciones de crédito disponibles	Productos y servicios complementarios ofertados
277	266	222	179	172	83	65	58

Fuente: elaboración propia.

Inclusión de la tecnología

La inclusión de la tecnología es uno de los grandes retos para los sectores micro a todo nivel, en el caso de las pulperías existen esfuerzos derivados de la pandemia del COVID19 y el acceso a los dispositivos remotos que existe en el país que permiten mejorar la interacción, comunicación e intercambio comercial y de información mediante las aplicaciones móviles. No obstante, los niveles de inclusión siguen siendo bajos, un tercio de las pulperías tiene o ha tenido contacto e incluido la tecnología en sus operaciones, dos tercios aun no incursionan en este ámbito. Al mismo tiempo, aquellos que utilizan la tecnología lo realizan para controles contables y de inventarios en los negocios, con programas básicos que permiten un control de las operaciones. En este sentido, un 31.6% de las pulperías emplean o han empleado algún software para el control de sus inventarios, 34.5% de las pulperías ha empleado o está empleando software o aplicaciones móviles para tomar pedidos a clientes de forma remota, un 21.4% de las pulperías considera la inclusión de la tecnología a través de los mecanismos de pago (billeteras electrónicas), un 19.7% utiliza las tecnologías para acceder a las plataformas de los proveedores ya sea para ordenar pedidos o enviar información sobre la gestión del punto de venta, y un 16.3% emplea programas de facturación de productos en caja mediante métodos y herramientas computacionales.

Buenas prácticas

Es difícil contar con estándares y buenas prácticas internacionales en las organizaciones micro y pequeñas y aquellas informales sobre las cuales están circunscritas las pulperías. A pesar de ello, existen una serie de buenas prácticas que de manera empírica se emplean en este sector y les permite mantenerse y crecer (pocos casos) en un mercado volátil, mismas que durante la pandemia COVID19 se consolidaron. Ante ello, la siguiente tabla resume las buenas prácticas por tamaño del negocio, como un mecanismo de garantía de mejora continua de las operaciones. (ver Tabla 12)

Tabla 12. Número de negocios con Buenas prácticas en relación con su tamaño

Buenas Prácticas en relación con el tamaño del negocio	4 mts ²	6 mts ²	8 mts ²	12 mts ²	Más de 12 mts ²	% de pulperías
Una limpieza conteo y rotación diaria de mi inventario	56	72	99	79	52	76%
Mejora de la atención al cliente a diario	38	67	75	62	47	61%
Una gestión y revisión de la calidad de los productos (estado presentación vencimiento)	36	46	54	43	42	47%
Mejora en mis relaciones con los proveedores	29	43	41	42	36	40%
Mejora en mi planificación y toma de decisiones	19	38	47	39	33	37%
Controles para determinar cuánto invierto y gano a diario en el negocio	17	33	35	33	29	31%
Controles que visibilicen la forma en que opero	12	21	24	19	22	21%

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior denota que los negocios están orientados al buen manejo o administración del inventario (76%) y a la mejora de la atención de los clientes (61%), no obstante, están descuidando o no es del interés las áreas relativas a controles, relaciones con proveedores, la calidad de los productos y la planeación. Se centran en los dos puntos básicos de su proceso de comercialización y operación (producto disponible para la venta y el cliente). También, son los negocios de mediano tamaño los que muestran más interés por las acciones antes mencionadas, y los negocios pequeños como los grandes (en la clasificación de esta medición) en su mayoría no realizan actividades para la mejora de la calidad en sus operaciones.

Innovación

Existen diversas prácticas de innovación en las pulperías de Honduras aceleradas durante la pandemia COVID19. El acceso a la tecnología, el acercamiento de los proveedores y la necesidad misma de ofrecer un valor agregado a su mercado, incentivan la innovación en el punto de venta. De 472 pulperías analizadas, un total de 337 pulperías realizan actividades de innovación en el manejo de sus productos, colocando nuevos estantes, llevando conteos continuos, ordenando los productos por caducidad, frescura, costo y visibilidad al cliente. Un total de 105 pulperías emplean acciones de innovación en el manejo de sus créditos, incluyendo líneas de crédito formales a negocios o personas naturales con diferentes métodos de pago, mientras que 188 pulperías realizan acciones de innovación en el manejo y registro de la venta, incluyendo software de contabilidad y facturación mediante sistemas computacionales o aplicaciones móviles. Por otro lado, un total de 202 pulperías innovan en el manejo y atención de los clientes mejorando el trato a los usuarios, mejorando instalaciones y centrándose en las relaciones con los clientes. A su vez, un total de 94 pulperías innovan en las formas de los métodos de pago (derivado de las acciones por la pandemia COVID19) incluyendo puntos POS o bien pago por transferencia o billetera electrónica. Un total de 75 pulperías están innovando en el manejo y registro de sus inventarios, utilizando aplicaciones móviles, lo anterior demuestra una orientación al producto y al cliente, sin una orientación clara como manejar de forma efectiva sus operaciones.

Adaptabilidad

El nivel de adaptabilidad de un negocio evalúa la capacidad y nivel máximo que soporta la operación, conforme sus recursos, para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, políticas de los proveedores y demandas de los clientes. En vista de ello, se analizó la adaptabilidad de las pulperías a partir de los factores considerados en la Tabla 13, siendo los resultados detallados a continuación.

Tabla 13. Adaptabilidad de las pulperías

	Bajo		Medio	Alto	
Nivel de adaptabilidad de las pulperías	1	2	3	4	5
Cambios para identificar nuevos clientes	43	98	166	107	58

Cambios en los requisitos de venta de los proveedores	45	120	163	100	44
Cambios en los precios de los productos	43	119	162	91	57
Cambios para adaptarse a la nueva forma de vender	60	93	160	89	70
Cambios en las formas de compra	56	104	156	101	55
Cambios para identificar nuevos proveedores	45	101	150	110	66
Cambios en la competencia (nuevos negocios cerca)	64	108	147	86	67
Cambios tecnológicos	105	110	145	72	40
Cambios en las formas de pago	100	114	129	73	56

Fuente: elaboración propia.

Tal como se aprecia en la Tabla 13, no todas las pulperías pueden adaptarse de forma acelerada o responder a las necesidades del mercado. Los negocios analizados son ágiles para identificar nuevos clientes y proveedores, encontrar nuevas formas de compra. Pero, los negocios responden de forma lenta a las necesidades de inclusión tecnológica, el uso de sistemas para el apoyo a las operaciones, incluir nuevas formas de pago, controlar la oferta y realizar acciones para competir estratégicamente con el resto de los negocios de su sector y aquellos que de forma sustituta están incursionando con nuevos modelos de negocio en los mercados de las pulperías (ej. supermercados, tiendas de conveniencia y bodegas).

Finanzas

La administración de las finanzas de las pulperías evidenció una serie de retos durante la pandemia COVID19, el flujo tuvo una interrupción significativa ante el cierre de la circulación. No obstante, en muchos barrios, colonias y residenciales, las pulperías no pararon sus operaciones, manteniendo a flote sus finanzas. Las finanzas de este sector, a pesar de ser tratadas de manera empírica y con bajo nivel de controles, es uno de los aspectos que les permite permanecer en el mercado y generar recursos para la sostenibilidad. El manejo empírico de las finanzas y la informalidad de sus operaciones conlleva que al menos 67.4% de las pulperías emplee fondos propios para financiar su operación (no cuentan con acceso a créditos revolventes ni de consumo). Un 28.4% de las pulperías opera con fondos propios más prestamos, mientras que un 7% a préstamos o capitales para operar. El 14.2% de los pulperos acudieron y acuden a un familiar para fondear sus negocios y un 10% emplea la estrategia de financiar su operación con los créditos de los proveedores. Finalmente, los resultados anteriores conducen a establecer una serie de retos y desafíos que presentan las pulperías (*nanostore*) en las zonas rurales y urbanas durante la pandemia COVID19, a nivel de infraestructura, financiamiento, operaciones, mercado, inclusión tecnológica y competencia.

DISCUSIÓN

En primera instancia, y en torno a la proposición 1 del estudio se determina que, a diferencia del resto de la literatura, las pulperías en estudio han redefinido su forma de operar, a pesar que su adaptación y nivel tecnológico ha mostrado progresos significativos aún siguen siendo aislados y condicionados por la localización del negocio. También, estos negocios se han redefinido como aquellos puntos de venta resilientes que no solo ofrecen productos sino también servicios de telecomunicación y financieros a un conjunto de pobladores de barrio, residencia o colonia en el que están ubicados, cuyos clientes pueden ordenar sus productos y servicios de forma remota como presencial, donde la toma de decisiones es compartida y orientada a la subsistencia de los hogares, con espacios limitados para su operación, con alto nivel de acceso a la tecnología pero con un alto costo, bajo interés y formación de sus propietarios para gestar su inclusión.

En torno a la proposición 2., se determina que las variables evaluadas sirven como marco para la medición del rendimiento, considerando la medición del alto rendimiento en torno a dos categorías; los sectores rurales pueden evaluar su rendimiento en torno a las unidades desplazadas, flujos de caja, gestión de la cadena de suministros, relaciones con los clientes, inventarios y finanzas, mientras que las operaciones en las zonas urbanas pueden evaluar su rendimiento en torno a la; cadena de suministros, agilidad, adaptabilidad, reconfigurabilidad, lean, Tics, logística, distribución, inventarios, finanzas, entre otras prácticas. Por las condiciones de infraestructura; los aspectos logísticos, tecnológicos y de innovación pueden considerarse solo para evaluar el rendimiento en las zonas urbanas. Esto conduce a establecer

que el rendimiento puede ser comparado entre zonas urbanas más no en la combinación de zonas urbanas y rurales. Es decir, que la zona, el acceso tecnológico, infraestructura, mercado, conocimientos, métodos de pago y flujos de caja se presentan en un nivel de rendimiento medio alto en la zona urbana, y en un nivel medio bajo en la zona rural. Los resultados anteriores conllevan al planteamiento de una serie de retos y desafíos del sector en estudio derivados de la discusión de los resultados (ver Tabla 14).

Tabla 14. Retos y desafíos de las pulperías en Honduras

Infraestructura	Financiamiento	Operaciones	Mercado	TICs	Competencia
La infraestructura requiere; separar los espacios para almacenamiento y producto para la venta. Mejorar el área de atención, incluir estantería y espacios para mejor visibilidad y manipulación de productos. Inversión en equipo tecnológico para el control de las operaciones. Contar con transporte para incursionar en la distribución secundaria y terciaria.	Las pulperías demandan de nuevas fuentes de financiamiento de menor costo y riesgo. Uno de los retos se centra en el registro del costo de operar, vender, administrar para conocer las ganancias. Analizar alternativas nuevas de financiamiento como ser los créditos revolventes. Trabajar con los programas de crédito de las empresas y buscar proveedores que les proporcionen productos no solo al contado.	Realizar estudios de localización de proveedores, alcanzar buen un poder de negociación. Necesitan contar con un monitoreo constante de las demandas, analizar los niveles de servicios, mejorar el control de inventarios, puntos de equilibrio, frescura y gestión en el punto de venta. Necesitan comprender y controlar la cadena de suministros hacia arriba (proveedores) y hacia abajo (clientes).	Es necesario que cuenten con sistemas para el monitoreo de las demandas de los clientes, para analizar cantidades, tamaños, presentaciones, y categorías de productos que requieren. Necesitan analizar el mercado para establecer cuanto cobertura de mercado tienen disponible y cuanto han avanzado. También se requiere una verdadera acción de merchandising en cada negocio. Planear estratégicamente las relaciones con los clientes, ventas, productos y servicios.	Aunque existe un notable acceso a la tecnología, las pulperías requieren de una mayor alfabetización e inclusión tecnológica. Esto referido para el control de inventarios, pagos, ingresos por venta, y estados financieros como contables. Uno de los grandes desafíos para este sector está en la inclusión de los nuevos métodos de pago (puntos POS y billeteras electrónicas)	La competencia de las pulperías no solo se enfoca en otro negocio similar, sino en el nuevo modelo de negocio creado por las cadenas de supermercado, Tal es el caso de la cadena Walmart con su modelo Despensa Familiar. También, la dependencia de la población hacia el crédito revolvente orienta al consumidor a buscar aquellos puntos de venta que tengan distintos métodos de pago.

Fuente: elaboración propia.

Sumado a lo expreso en la tabla 14, y el análisis de los factores que afectan el rendimiento de las *nanostore*, se determina que en la zona rural se evidencia una serie de retos acrecentados durante la pandemia COVID19 relacionados con: infraestructura vial (difícil acceso para que los proveedores acudan de forma directa) la distribución para la venta está controlada por Ruterros independientes (personas que compran producto al por mayor a diversas empresas de consumo masivo y acuden a la zona rural a distribuir productos). Rutas foráneas (vendedores de las principales empresas de consumo masivo que acuden en periodos de tiempo más extensos y no en función de los ciclos de venta de los negocios en las zonas rurales) y por el desplazamiento de los propietarios de las pulperías en las zonas rurales, quienes se desplazan hacia las ciudades cercanas que cuentan con centros de distribución, bodegas, mercados, mercaditos e hipermercados, no obstante, esa movilización incrementa el costo del bien. Otro de los retos en la zona rural es la inclusión tecnológica, la cobertura, señal e infraestructura en telecomunicaciones e internet es limitada, la bancarización de este sector y sus clientes no es significativa, esto limita el flujo de circulante de forma acelerada y aumenta el riesgo por seguridad ciudadana.

También, el nivel educativo de los propietarios en las zonas rurales es menor a las zonas urbanas, esto limita la capacidad de analizar el mercado, realizar acciones para controlar y modificar las operaciones conforme las tendencias. Por otro lado, los portafolios de productos son menos variados y los propietarios de negocios combinan categorías de productos de bienes no duraderos con bienes semiduraderos, aunque el volumen de compra por unidades/cliente son mayores que en la zona urbana. Una de las grandes amenazas para las pulperías en las zonas rurales es que los Ruterros independientes realicen la venta directa a los clientes, otorguen créditos o absorban una porción de esa cartera de clientes. En cuanto a la infraestructura del negocio, los retos se centran en el acceso a los servicios

básicos, agua, energía eléctrica, internet, telefonía y cable. Estos servicios representan y determinan el nivel de conectividad, retroalimentación y relación con proveedores y clientes.

Muchos negocios que no cuentan con energía eléctrica se ven limitados a ofertar productos que no demandan enfriamiento, elevan su costo de operar por comprar gas, sistemas solares, o electrodomésticos administrados por baterías para conservar los productos. En temas financieros, la zona rural esta más distante del acceso al crédito, este se ha concentrado en capital propio, sustentado por remesas, producción agrícola y créditos de cooperativas u otras entidades financieras no formales. El nivel bajo de inclusión bancaria de la zona rural de Honduras limita el acceso a productos financieros que impulsen este sector microempresario. Finalmente, uno de los retos más importantes para los pulperos tanto en la zona rural y urbana es el tema de seguridad. Un porcentaje significativo de estos negocios son extorsionados, exigiéndoles el pago de una renta diaria, incidiendo esto en el cierre y traslado de estos negocios a zonas más seguras.

CONCLUSIONES

La pandemia COVID19 cambió las operaciones de los sectores empresariales de las naciones, tanto los sectores micro y macroeconómicos evidenciaron una disminución significativa de sus ingresos, el efecto disruptivo de la pandemia provocó en el sector de las pulperías una redefinición de su forma de operar, gestando un proceso de resiliencia lento. Estos negocios han realizado acciones estratégicas para mantener su inventario, mejorar en algunos casos métodos de pago, inclusión acelerada de la tecnología, incursión en la distribución directa, y la modificación de sus planimetrías, aunque aún muestran niveles bajos de adaptabilidad, agilidad y alineación. Los procesos de cambios conforme a la demanda y el ajuste a la innovación e implementación de recursos tecnológicos son bajos.

Todo lo anterior, resulta que son negocios de subsistencia familiar y no carecen de capitales y reinversiones de recursos. En algunos casos, estos negocios son considerados emprendimientos; debido a su volumen de venta y el número de empleados que participan, no son recaudadoras de impuestos ni registran un proceso de facturación con reporte de impuesto sobre ventas al fisco. La mayoría de las pulperías operan de manera informal, cuentan con un registro o permiso de operación emitida por la Alcaldía Municipal y una declaración de volumen de venta. Existe una mayor predominación de las pulperías en las zonas de bajos ingresos en comparación a las zonas residenciales o de alta plusvalía. Son negocios financiados con

recursos familiares, crédito de proveedores y por créditos revolventes (tarjetas de crédito, extra-financiamiento, etc.).

A día de hoy, la competitividad del sector se ve afectada por las cadenas de hipermercados y supermercados quienes están llegando a los barrios y colonias con modelos de negocios compactos, ofreciendo productos con unidades de medidas mínimas iguales a las de las pulperías, pero a un menor costo y con distintos métodos de pagos. Las pulperías evaluadas muestran un nivel medio de agilidad y adaptabilidad. Existe debilidades en la respuesta a los cambios del mercado, al estudio de las necesidades de la demanda, a la inclusión tecnológica, registro de las operaciones, análisis predictivos y retrospectivos, buenas prácticas de operaciones y una planeación con visión estratégica. Las operaciones son desarrolladas de forma cortoplacista. Los inventarios, logística y distribución son manejados de forma empírica. Finalmente, se resalta que los registros de la información están ausentes en la mayoría de estos negocios, aunque cuentan con sistemas de registro de facturación, puntos POS, aplicaciones para toma de inventario y comunicación.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se resalta que la información detallada solo representa la realidad de las principales ciudades de Honduras. La literatura sobre las *nanostore* o pulperías aun es escasa, y los existentes están orientados al estudio de la visión de las empresas de distribución de consumo masivo y no al estudio de las evidencias empíricas en el punto de venta (pulpería). No existe en la literatura una metodología armonizada para evaluar el rendimiento y operación de las *nanostore*. A su vez, existen limitantes respecto al acceso al informante, es complejo llegar a muchas pulperías por temas de seguridad y distancia. Finalmente, como futuras investigaciones es imperativo estudiar; la generación de los principales indicadores de rendimiento de las pulperías, realización de análisis continuos de monitoreo a la competencia, establecimiento de diagnósticos del sector; estudio de la inclusión tecnológica, gestión del punto de venta, y análisis del entorno y contexto, para comparar las mismas con su sector y el resto de las pulperías en Honduras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avila, M. A., Larco, J. A., Antonini, C., Ortiz, M. B., & Argueta, C. M. (2020). A Discrete Choice Model for Retailer Selection in Emerging Markets. *Supply Chain Management and Logistics in Emerging Markets*.

- Blanco, E. E., & Fransoo, J. C. (2013). Reaching 50 million *nanostores*: retail distribution in emerging megacities. *Research School, Eindhoven University of Technology*, 1-11.
- Boulaksil, Y., & Belkora, M. J. (2017). Distribution Strategies Toward *Nanostores* in Emerging Markets: The Valencia Case. *Inform Journal on applied analytics*, 473-579.
- Boulaksil, Y., C.Fransoo, J., E.Blanco, E., & Koubidad, S. (2019). Understanding the fragmented demand for transportation – Small traditional retailers in emerging markets. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 65-81.
- Carrera, J. (2010). *Pulperos y pulperías rurales bonaerenses: Su influencia en la campaña y los pueblos*. Argentina: Universidad de la Plata.
- Chaniago, H. (2021). Understanding purchase motives to increase revenue growth: A study of *nanostores* in Indonesia. *Innovative Marketing*, 1-12.
- Comisión para la defensa y promoción de la Competencia. (2012). *Estudio sobre el sector de los Supermercados en Honduras: Distrito Central y San Pedro Sula*. Tegucigalpa: CDPC.
- Escamilla, R., Fransoo, J. C., & Tang, C. S. (2021). Improving Agility, Adaptability, Alignment, Accessibility, and Affordability in *Nanostore* Supply Chains. *Production and Operation Management*, 676-688.
- Gaskill, L. R., Auken, H. E., & Kin, H.-S. (1994). Impact of operational planning on small business retail performance. *Journal of Small Business Strategy*, 21-36.
- 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*, 19-35.
- Ge, J., Honhon, D., C.Fransoo, J., & LeiZhaoe. (2019). Manufacturer competition in the *nanostore* retail channel. *European Journal of Operational Research*, 360-374.
- Grimmer, L., Miles, M. P., Byrom, J., & Grimmer, M. (2017). The Impact of Resources and Strategic Orientation on Small Retail Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 1-20.
- Janvier-James, A. M. (2012). A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective. *International Business Research*, 194-208.
- Lenartowicz, T., & Balasubramanian, S. (2009). Practices and Performance of Small Retail Stores in Developing Economies. *Journal of International Marketing*, 58-90.
- Medina, M. S. (2009). Las ordenanzas para pulperías del año 1804. *Estudios de Historia Novohispana*, 40, 149-163.
- Monteferrante, P. (2006). Empresas familiares: ¿Pulperías o empresas profesionales? *Debates IESA*, 11(2), 12-16.
- Raspi, E. T. (2003). Sobre tenderos y pulperos: minoristas urbanos de Salta y Jujuy. (Siglo XIX). *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy*, 21, 23-29.
- Silva, H. A. (1969). Pulperías, tendejones, sastres y zapateros. Buenos Aires en la primera mitad del siglo XVIII. *Anuario de Estudios Americanos*, 26, 471-506.