



Comisión para la Defensa y  
Promoción de la  
Competencia

**ESTUDIO SOBRE EL SECTOR DE LOS  
SUPERMERCADOS EN HONDURAS:  
DISTRITO CENTRAL Y SAN PEDRO  
SULA**

**Septiembre, 2012**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCION	10
I. ASPECTOS GENERALES	13
II. CONTEXTO INTERNACIONAL DEL SECTOR DEL RETAIL	15
1. Panorama General del Sector del Retail en el Mundo	15
2. Principales Características del Sector de los Supermercados en Centroamérica	16
a) Guatemala	17
b) El Salvador	18
c) Costa Rica	19
III. CARACTERIZACION GENERAL DEL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS	19
1. Breve Análisis de la Economía Hondureña	19
2. Caracterización del Sector de los Supermercados	22
a) Contexto General	22
b) Composición del Sector de los Supermercados	24
b.1. Descripción de los Supermercados Estudiados	25
b.2. Otros Participantes en el Mercado del Retail	29
b.3. Sobre los Proveedores	31
c) Dinámica del Sector de los Supermercados	33
d) Comportamiento del Sector de los Supermercados	36
IV. IDENTIFICACION DEL MERCADO RELEVANTE	38
1. Mercado de Producto	38
2. Mercado Geográfico	40
V. ANÁLISIS DE SUSTITUIBILIDAD EN EL MERCADO	40
1. Principales Resultados	42
a) Del Lugar Preferente de Compra	42
b) De la Frecuencia de Visitas a los Supermercados	43
c) De los Criterios de Elección	44
d) De la Relación Ingreso Familiar y Consumo en Supermercados	45
2. Reflexión Final	46
VI. POSICIÓN DE DOMINIO	47
1. Determinación del Grado de Concentración	47
2. Valoración de la Posición de Dominio	51
VII. BARRERAS DE ENTRADA	52
VIII. DETERMINACIÓN DE PRECIOS	54
IX. CONCLUSIONES	55
X. RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	62

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

BANASUPRO	Suplidora Nacional de Productos Básicos
BCH	Banco Central de Honduras
CDPC	Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CNC	Comisión Nacional de Competencia
DEI	Dirección Ejecutiva de Ingresos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (siglas en inglés)
FTC	Federal Trade Commission
GAIN	Global Agricultural Information Network
HHI	Índice Herfindhal-Hirschman (siglas en inglés)
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
LDPC	Ley para la Defensa y Promoción de la Competencia
PIB	Producto Interno Bruto
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SIC	Secretaría de Industria y Comercio (SIC)
SMIPYME - SSE	Subsecretaría de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), y el Sector Social de la Economía (SSE)
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria

## RESUMEN EJECUTIVO

### I. ASPECTOS GENERALES

El sector de los supermercados ha experimentado durante las últimas décadas una expansión acelerada, diseminándose vertiginosamente en toda América Latina, y pasando a constituir una opción preferente en las ventas al detalle o retail, tanto en los países desarrollados con economías consolidadas, como de aquellos con economías emergentes o en desarrollo. Las ventas al detalle o al retail, implican la comercialización masiva de productos o servicios en pequeñas o grandes cantidades a los clientes grandes o pequeños. Lo usual en el comercio minorista o al detalle es que se compra el producto en grandes cantidades a fabricantes o importadores, bien directamente o a través de un mayorista y se vende en unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en un espacio físico llamado tienda. Los minoristas se encuentran al final de la cadena de suministro.

En el sector participan una gran variedad de agentes económicos, que va desde el productor o fabricante de un determinado producto, pasando por distribuidores, revendedores mayoristas o minoristas, hasta el consumidor final. Los ejemplos clásicos de agentes que intervienen directamente en el retail, lo constituyen de hecho los supermercados, las tiendas por departamentos, casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre otros. Un elemento que tradicionalmente ha caracterizado a las ventas al detalle, consiste en su forma de vender directamente o en forma presencial, a través de tiendas o locales comerciales; no obstante, desde hace algún tiempo acá, han aparecido otras formas alternativas, como son la venta a través de la telefonía y el Internet. En las grandes cadenas es muy común la ampliación a numerosos puntos de venta, lo cual permite el mejor aprovechamiento de costos comunes como pueden ser marketing, publicidad, administración o el diseño de locales.

En el caso de las cadenas dedicadas a las ventas al detalle, un elemento que destaca son los centros de distribución que pueden pertenecer a la empresa o a algún tercero. Estos centros están ubicados en puntos estratégicos, para abastecer a las tiendas de forma regular y periódica. En algunos casos, los centros de distribución también pueden abastecer directamente a los consumidores, aunque dado que los mismos se especializan en actividades logísticas, la atención directa al cliente es marginal, y en casos muy aislados.

Cabe señalar que, el sector de los supermercados enfrenta a un consumidor cada vez más informado y exigente, que demanda mejores precios, mayor variedad y calidad de productos y servicios, así como una atención más cordial y personalizada. En consecuencia, el poder de negociación de los compradores es en términos generales de un nivel medio, pues el sector de los supermercados enfrenta un reto para atraer a los consumidores tradicionales que adquieren sus productos en las bodegas, mercaditos y pulperías, los cuales podrían representar de alguna manera cierta competencia a los supermercados. De todas formas, los supermercados, ante la necesidad de capturar más clientes mediante la diversificación de sus productos y servicios, y de hecho posicionarse en el mercado, provoca que éstos busquen aperturar cada vez más tiendas, convirtiéndose en cadenas del retail, y en algunos casos innovan con nuevos formatos, vale decir, el de los hipermercados, los cuales ofrecen una gran diversidad de productos, en especial en las grandes ciudades.

## II. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS

El crecimiento acelerado que ha experimentado el sector de los supermercados ha sido notorio a nivel mundial, y desde luego Honduras no ha sido la excepción. El factor determinante lo ha constituido indudablemente el aumento en la demanda de los consumidores o usuarios, que han preferido realizar sus compras en salas de venta que ofrecen una gran variedad de productos, con horarios convenientes y con mayor seguridad.

En las principales ciudades del país, vale decir, el Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) y San Pedro Sula, que es donde se centró el presente trabajo, en vista del gran número de competidores que el sector observa en las mismas, y dado que representan los centros de mayor comercialización y consumo de productos, se tiene que funcionan alrededor de 64 establecimientos, 43 de los cuales están localizados en el Distrito Central y 21 en San Pedro Sula. Asimismo, un total de 5 corresponde al formato de hipermercados, es decir, 4 en el Distrito Central y 1 en San Pedro Sula.

En estas ciudades, es notorio el incremento en la participación de las cadenas de supermercados, concentrada en prácticamente dos empresas, La Colonia y Walmart de México y Centroamérica (Grupo Walmart), que operan bajo ambos formatos, es decir, supermercados e hipermercados. Sin embargo, existen otros supermercados de menor peso que igualmente están buscando la forma de expandirse, al instalar más tiendas, aunque en mucha menor proporción a las cadenas mencionadas.

Por otra parte, además de los supermercados y/o hipermercados, en el sector detallista o ventas al detalle o al retail, participan otros centros de compra o segmentos de este mercado no menos importantes, donde convergen diferentes actores en cadena (i.e. productores, proveedores y/o distribuidores mayoristas, intermediarios, distribuidores minoristas y consumidores), y en donde se ofrecen una multiplicidad de productos, categorizados de formas varias, cuyo fin último es cubrir las necesidades que el consumidor demanda. Dentro de estos centros de compra se cuentan: los mercados de abastos y ferias, tiendas de conveniencia, y otras tiendas de menor tamaño (bodegas, mercaditos y pulperías).

Otro actor importante que interviene en el sector, lo constituyen los proveedores (que pueden ser productores o distribuidores) en cuanto al suministro de sus productos. Los aspectos que suelen tenerse en cuenta para abastecer a los supermercados son los siguientes: permisos, cumplimiento de estándares de calidad, capacidad de volumen de abastecimiento, condiciones de pago, manejo de devoluciones, entre otros. Obviamente, el número de proveedores que estarían abasteciendo un supermercado depende del tamaño y movimiento que un determinado supermercado podría observar. En el caso de las dos cadenas más importantes del país y que operan con mayores flujos de inventario en el Distrito Central y San Pedro Sula, son las que registran relaciones comerciales con la mayor cantidad de proveedores, los cuales varían en tamaño y los productos que ofrecen.

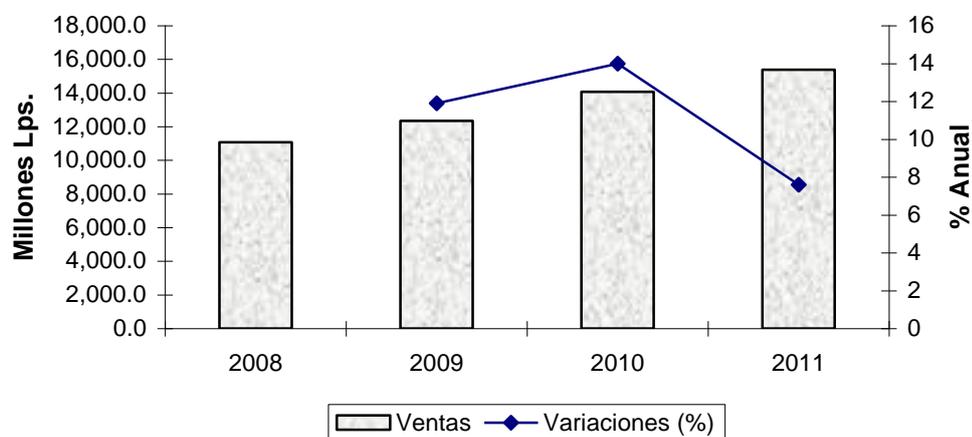
Es preciso mencionar que, en cuanto a las relaciones comerciales entre los supermercados y proveedores no median contratos de distribución entre ambos. Los supermercados tienen la libertad de comprar al proveedor que les ofrezca productos de calidad, precios, prontitud, entre otros aspectos, percibiéndose en este segmento cierta competencia, puesto que tanto proveedores como supermercados, pueden elegir si vender o comprar, respectivamente, al agente que más les convenga.

El sistema de abastecimiento ha venido evolucionando con la expansión del sector del retail, en especial de los supermercados que funcionan como cadenas, hacia un modelo de compras centralizado, lo que ha implicado varios cambios para los productores, en especial los de pequeña escala. De hecho, este sistema está modificando las relaciones entre productores y supermercados, con la idea de manejar grandes volúmenes de producto en un solo sitio para su posterior distribución a las tiendas. Inicialmente este proceso estaba abierto a cualquier proveedor de productos, siempre que cumpliera las exigencias del supermercado, en términos de cumplimiento y constancia; no obstante, dada la evolución del sistema, la entrada para nuevos proveedores es cada día más difícil.

Como fuera mencionado, los supermercados en Honduras, son considerados dentro de las ventas al detalle como una opción preferente de compra por parte del consumidor, al preferir las salas de venta que ofrecen una gran variedad de productos, con horarios de acuerdo a su conveniencia y con mayores estándares de seguridad.

Un indicador importante que refleja el crecimiento que han experimentado los supermercados, lo constituye las ventas que los mismos han reportado durante los últimos cuatro años (i.e. 2008-2011), las cuales registran para esos años un crecimiento sostenido, de acuerdo a datos correspondientes a un total de ocho de trece supermercados, en función de la información que fue posible obtener. Para el último año (2011), éstas superaron en 7.6% al valor presentado en 2010, producto de la mencionada expansión que han registrado las cadenas de supermercados, las cuales participaron para el último año con un 82% del total, reflejando una tendencia de crecimiento durante el periodo

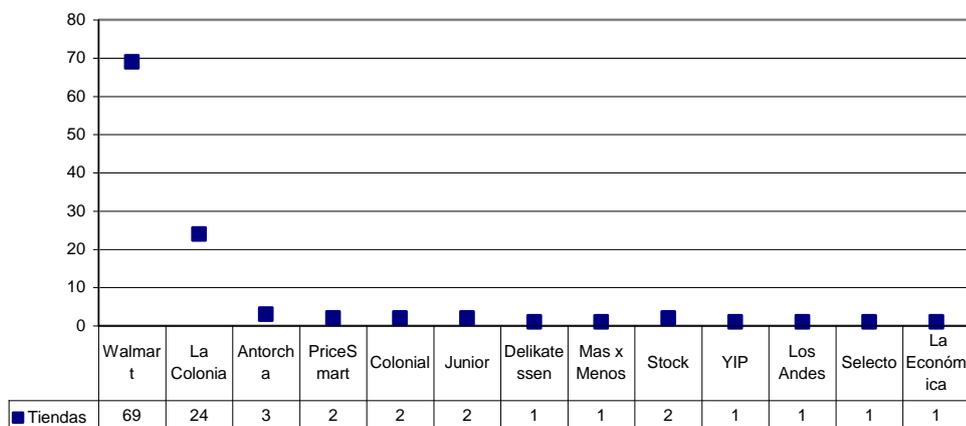
**Comportamiento de las Ventas en Supermercados**



Es importante destacar que, el crecimiento de las ventas de los supermercados, especialmente de las cadenas, se ha visto reflejado en el incremento del consumo privado de la población. Vale hacer mención que, cada vez se van incorporando nuevos locales, que ante la presión competitiva del resto de los agentes que intervienen en el mercado, se ven forzados a invertir en tecnología de avanzada, mejoras en las salas de venta, negociación con los proveedores para la innovación de sus productos y procesos, y la aplicación de las estrategias de comercialización y mercadeo, lo que ha denotado algún grado de competencia efectiva en este mercado.

Otro indicador que permite medir la expansión registrada en el sector de los supermercados, lo representa el número de tiendas a nivel nacional, mediante las que operan dichos supermercados.

Número de Tiendas de Principales Supermercados



A partir de los datos obtenidos, se tiene que, los supermercados del Grupo Walmart y La Colonia, son los que observan una mayor expansión, en cuanto al número de tiendas que poseen. En el caso del Grupo Walmart, las razones fundamentales han sido los variados formatos que utiliza para vender sus productos, destacando las denominadas “despensas familiares” que suman a nivel nacional un total de 52, las cuales están diseminados en sectores poblaciones estratégicos. Igualmente, supermercados La Colonia, ha adoptado una estrategia de expansión, instalando e inaugurando un mayor número de tiendas más allá del Distrito Central. Indudablemente, el éxito alcanzado por estas empresas, ha tenido que ver con múltiples factores que hace que los clientes adopten sus tiendas como sus centros de consumo preferentes.

Cabe mencionar que, la evolución de los supermercados ha llevado a que poco a poco se vayan modificando los formatos e infraestructura en el lugar de venta, pasando de supermercados a hipermercados, aunque la migración a este tipo de formato sería más notable en el mediano y largo plazo. Como fuera apuntado, este tipo de formatos brinda servicios más allá de un supermercado tradicional, incluyendo dentro de éstos: servicios de cafetería o restaurantes, línea blanca y video, electrodomésticos, ropa y calzado, accesorios de automóviles, entre otros.

### III. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

#### 1. Del Mercado Relevante

El mercado relevante está conformado por los bienes y servicios que tienen sustituibilidad razonable para el propósito para el cual fueron producidos en una determinada área geográfica.

Dadas las valoraciones realizadas y en vista de las características propias del sector de los supermercados, el mercado relevante producto se definió como **el servicio de venta al detalle, donde participan los supermercados e hipermercados**, en el mercado relevante geográfico de **las ciudades del Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) y San Pedro Sula**, tomando en cuenta que éstas representan los

centros de mayor comercialización y consumo de productos, tanto importados como nacionales, y es allí donde se registra una mayor competencia por parte de los supermercados e hipermercados a nivel nacional.

## **2. Del Análisis de Sustituibilidad en el Mercado**

Dada la naturaleza del sector en estudio, se definió que el grado de sustituibilidad no se estaría dando *per se* entre un producto por otro, como lo confirma la teoría, pero sí entre agentes económicos competidores, en función del mercado relevante definido. En tal sentido, la medición de la sustituibilidad de uno por otro establecimiento estaría determinada por el nivel de elección que tengan los consumidores, producto de sus gustos y preferencias, al conjugarse variables como, precios, calidad, variedad, seguridad, entre otros aspectos.

A efecto de valorar el nivel de preferencia desde el lado de la demanda, y considerando la mayoría de los actores que participan en este mercado, se procedió a realizar una encuesta, tomando una muestra de 728 hogares, es decir, 420 en el Distrito Central y 308 en San Pedro Sula, a partir del listado de barrios y colonias de ambas ciudades incluido en el Censo de Población y Vivienda del año 2001, realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Partiendo del conjunto de agentes que intervienen en las ventas o comercio al retail, en función de la afinidad en cuanto a los productos que comercializan, se consideraron los principales formatos de establecimientos participantes en el Distrito Central y San Pedro Sula, vale decir: supermercados, hipermercados, mercados públicos, pulperías, feria del agricultor, BANASUPRO, bodegas, mercaditos, y otros. A efecto de valorar los principales resultados de las encuestas, se consideraron algunos aspectos importantes como son: el lugar de preferencia de los hogares encuestados; el ingreso familiar y el consumo; y los criterios de elección de los hogares en cuanto a uno u otro lugar donde hacer sus compras.

Conforme a dicha encuesta, los resultados obtenidos de manera general fueron los siguientes: i) el lugar preferente de compra son los supermercados (que incluye los hipermercados), en sacrificio de otros establecimientos de compra tradicionales; ii) dentro de los supermercados e hipermercados, el lugar preferido de compra, recae sobre las cadenas conformadas por La Colonia y Grupo Walmart; iii) en cuanto a la frecuencia de visitas a los supermercados, el mayor porcentaje de los hogares encuestados tienen por costumbre visitar estos establecimientos una vez por semana y dos veces en el mes; y iv) los criterios de elección estuvieron determinados en su orden de importancia por los precios, fácil acceso, variedad, calidad, y seguridad. Estos criterios definen a los supermercados e hipermercados (principalmente a las cadenas), que es donde se presenta una competencia más agresiva entre los agentes participantes, a diferencia de los otros participantes en el mercado, y donde existe un grado de sustituibilidad cercana entre los jugadores que intervienen en dicho segmento del mercado del retail.

## **3. De la Posición de Dominio**

Una vez determinado el mercado relevante, el siguiente paso en un análisis de competencia consiste en comprobar la existencia o no de empresas con posición de dominio sobre el mercado identificado, dada la participación notable que éstas posean en el mismo. Para dicho análisis uno de los elementos comúnmente utilizados es la medición de grado de concentración en un determinado mercado.

Para medir el grado de concentración del mercado, se utilizó el Índice Herfindhal Hirschman (HHI), utilizando diversas variables, como son: número de tiendas de los principales supermercados de las ciudades del Distrito Central y San Pedro Sula; los ingresos por ventas percibidos por ocho de los trece supermercados en estudio, en función de la información obtenida; y el número de hogares que visitaron los diferentes supermercados por espacio de un mes, a partir de la precitada encuesta.

INDICE HERFINDHAL HIRSCHMAN (HHI)									
Tiendas de los Principales Supermercados del Distrito Central y San Pedro Sula									
Supermercados	Distrito Central			San Pedro Sula			Total		
	No.	Part. (%)	HHI	No.	Part. (%)	HHI	No.	Part. (%)	HHI
1 La Colonia	16	38.1	1,451.2	3	14.3	204.1	19	30.2	909.5
2 Grupo Walmart	20	47.6	2,267.6	9	42.9	1,836.7	29	46.0	2,118.9
3 Delikatessen	1	2.4	5.7	0	0.0	0.0	1	1.6	2.5
4 Mas x Menos	1	2.4	5.7	0	0.0	0.0	1	1.6	2.5
5 PriceSmart	1	2.4	5.7	1	4.8	22.7	2	3.2	10.1
6 Stock	2	4.8	22.7	0	0.0	0.0	2	3.2	10.1
7 YIP	1	2.4	5.7	0	0.0	0.0	1	1.6	2.5
8 Colonial	0	0.0	0.0	2	9.5	90.7	2	3.2	10.1
9 Junior	0	0.0	0.0	2	9.5	90.7	2	3.2	10.1
10 Los Andes	0	0.0	0.0	1	4.8	22.7	1	1.6	2.5
11 Selecto	0	0.0	0.0	1	4.8	22.7	1	1.6	2.5
12 La Antorcha	0	0.0	0.0	1	4.8	22.7	1	1.6	2.5
13 La Económica	0	0.0	0.0	1	4.8	22.7	1	1.6	2.5
	<b>42</b>	<b>100.0</b>	<b>3,764.2</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>2,335.6</b>	<b>63</b>	<b>100.0</b>	<b>3,086.4</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a información obtenida de los supermercados.

Los cálculos del HHI realizados sugieren que el mercado registra un alto grado de concentración, conforme a los estándares internacionales establecidos, especialmente en las dos cadenas mencionadas *supra*. No obstante, el sector de los supermercados en Honduras, con énfasis en las dos ciudades más importantes, aún y cuando registra elevados grados de concentración, en función de las variables utilizadas, observa algún grado de competencia efectiva en el mismo, que si bien la expansión ocurrida en las cadenas de supermercados precitada, ha sido en detrimento de los supermercados más pequeños, podría inferirse *a priori* que las reglas en este segmento del mercado (vale decir, entre competidores), las está dictando el mercado mismo, en donde compradores (consumidores) y vendedores se ponen en contacto y expresan su deseo de comprar o vender, comunicando el precio que están dispuestos a pagar o a recibir por distintas cantidades de un producto determinado que se está transando.

En tal sentido, no podría considerarse *a priori* que los supermercados (incluidos los hipermercados) mejor posicionados, en este caso las dos cadenas en mención, estén abusando de su posición de dominio con relación a sus competidores, dada su participación notable en el mercado, en vista de que lo que se percibe, es una situación en que los agentes participantes están compitiendo a efecto de capturar más mercado, dadas las eficiencias y capacidad de competir que cada uno de ellos posee.

Por otra parte, no podría desvirtuarse la existencia aguas arriba de un grado de desplazamiento para los productores o proveedores pequeños especialmente, de parte de los supermercados más fuertes (i.e. las cadenas) en cuanto al suministro de productos, en término de las exigencias que éstos demandan, con respecto a calidad, cumplimiento y constancia, y que sería mayormente posible cumplirlas a proveedores de mediana y gran escala, en función de los cambios tecnológicos y organizacionales que necesitan realizarse.

Asimismo, es preciso mencionar de acuerdo a cierta información suministrada que, algunos proveedores grandes estarían otorgando precios especiales a ciertos supermercados (incluidas regalías y/o bonificaciones por compras en volumen, degustaciones, bandeos, impulsadoras de venta, etc), principalmente a las cadenas, lo que permite a estos últimos vender a precios bajos, limitando competir en igualdad de condiciones a los supermercados tradicionales, y en especial a los pequeños.

#### **4. De las Barreras de Entrada**

Otro elemento que es importante analizar y de hecho está vinculado a la existencia de posición de dominio o poder de mercado, son las barreras de entrada. Las barreras de entrada identificadas en el sector de los supermercados son de tipo estructural, ocasionadas por las características mismas del mercado; así como administrativas (intervención estatal), las cuales versan sobre distorsiones que si bien afectan a los supermercados establecidos, constituyen disuasivos para potenciales entrantes a este mercado.

En cuanto a barreras estructurales, destacan: falta de entrega del producto a tiempo y completo por parte de los proveedores; muchos productos vienen sin el registro sanitario respectivo; desabastecimiento del producto en el mercado; altos costos de energía; limitaciones a supermercados pequeños que no pueden importar y conseguir mejores precios; y nivel excesivo de inversión para instalar un supermercado de tamaño promedio y que sea competitivo.

Respecto a barreras administrativas, sobresalen: restricciones para importar carne de algunos países, viéndose forzados a comprarla en el mercado local, y ésta generalmente es de mala calidad; existencia de bloqueos para importar leche, a efecto de proteger al productor nacional; excesivo y lento proceso de trámites aduaneros, producto de la carencia de tecnología de punta, que limitan la importación del mercado formal; complejidad en los trámites y permisos aplicados; y complejidad y tardanza en el proceso de obtención y renovación de registros sanitarios.

#### **5. De los Precios**

En el sector de los supermercados, se identifica una notable dispersión en los precios, en vista de que se comercializa una gran variedad de productos, y los mismos varían constantemente, en función de las señales que el mismo mercado proporciona. Vale decir que, salvo algunas excepciones y en especial de productos de la canasta básica donde eventualmente las autoridades gubernamentales establecen controles de precios, éstos son libres en el sistema de ventas al retail, incluidos los supermercados.

Si se quisiera inferir una posible afectación a la competencia, a partir de la existencia de una correlación de precios, en el caso de este sector, no sería posible concluir tal extremo, dada la característica diferenciada en la estructura de precios, los cuales son determinados por cada supermercado, en función de sus costos, precios de compra a proveedores, márgenes de ganancia e información que el mismo mercado le proporciona; por lo que podría determinarse *a priori* que las empresas participantes en el sector de los supermercados estarían operando con algún grado de competencia efectiva en lo concerniente a precios, principalmente en el mercado relevante en análisis.

## INTRODUCCION

El sector de los supermercados, dado el ensanchamiento que ha experimentado en las décadas recientes, ha venido a constituir el eslabón más importante dentro de las ventas al detalle o al retail. El tener que enfrentar a un consumidor cada vez más informado y demandante de mejores precios, mayor variedad de productos y servicios, así como una atención más cordial y personalizada, los agentes que participan en este sector han tenido que reorientar sus estrategias de mercado, si es que quieren ser más competitivos y subsistir en el mismo. Un aspecto importante que ha venido experimentando la mayoría de países latinoamericanos, lo constituye la migración de sus formatos de tiendas tradicionales al de hipermercados, bajo la política de “encontrar todo en un solo lugar”.

Esta situación ha venido aparejada de la concentración de la industria, tal es el caso de Honduras, como del resto de países del área centroamericana, con la consiguiente formación de las cadenas de supermercados, bajo la imperiosa necesidad de atraer más clientes, a través de sus estrategias de precios bajos y/o descuentos, que provoca la afluencia masiva de consumidores, con consecuencias en los supermercados tradicionales, que sin lugar a dudas se les hace cada día más difícil poder competir con las cadenas, especialmente; conformándose únicamente con mantener alguna clientela que por razones de fidelidad y tradición familiar no abandonan estos centros de compra. Desde luego, existen otros formatos como los clubes de compra (clientes con membresía), como los casos de Stock y PriceSmart, que mantienen una clientela selecta, y que no han experimentado mayores efectos por la proliferación de las cadenas.

Es importante mencionar que, aún y cuando el sector está concentrado en el eslabón donde participan supermercados e hipermercados, el mismo observa algún grado de competencia efectiva, que si bien la expansión ocurrida en las cadenas de supermercados ha tenido repercusiones en los supermercados más pequeños, podría inferirse *a priori* que las reglas en este segmento del mercado (vale decir, entre competidores), las está dictando el mercado mismo, en donde compradores y vendedores se ponen en contacto y expresan su deseo de comprar o vender, comunicando el precio que están dispuestos a pagar o a recibir por distintas cantidades de un producto determinado que se está transando.

Por otra parte, dadas las características particulares de este sector, ha sido manifiesto el interés de la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia (CDPC) en analizar el mismo, a fin de poder determinar si dicho sector está funcionando bajo un marco de libre competencia, tal cual es su propósito en función de lo que la Ley le ordena, a fin de velar por la eficiencia en los mercados, que a la vez derive en bienestar para los consumidores; objetivo que solamente se alcanzaría según la doctrina económica, a través de una competencia efectiva en los mercados. Cabe señalar que, para efectos del presente trabajo, la atención especial se focalizó en los mercados geográficos del Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) y San Pedro Sula, dado el gran número de competidores que el sector observa en estas ciudades, producto del nivel de expansión que han registrado los supermercados en los últimos años en las mismas; sin dejar de considerar (aunque marginalmente) el resto del país, en función de la información que fue posible obtener.

Bajo el contexto anterior, y a fin de cumplir con el cometido propuesto por la Comisión, se procedió a entrevistar *in situ* a los agentes primarios o supermercados más importantes en ambas ciudades, sin dejar de requerir importante información al segmento de los proveedores. De cada reunión se obtuvieron las manifestaciones más importantes de dichos agentes participantes, a la vez que se les hizo entrega de un

requerimiento de información, el cual debería ser entregado en el término del plazo establecido en la Ley para la Defensa y Promoción de la Competencia (LDPC).

Adicionalmente, y a efecto de valorar el grado de sustituibilidad presente en el sector, dada la preferencia que pudiera existir desde el lado de la demanda, y considerando el nivel de competencia efectiva que se estaría realizando, especialmente en el segmento compuesto por los supermercados e hipermercados, en función del mercado relevante definido, se procedió a elaborar una encuesta tomando una muestra de 728 hogares, es decir, 420 en el Distrito Central y 308 en San Pedro Sula, a partir del listado de barrios y colonias de ambas ciudades incluido en el Censo de Población y Vivienda del año 2001, realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

De todo el proceso, resultó el presente documento, el que está organizado de la siguiente manera:

En el **primer capítulo** se presenta de manera sucinta un panorama general del sistema de ventas al detalle o al retail, donde destaca el sector de los supermercados, que ha pasado a representar una opción preferente en dicho sistema, tanto en países desarrollados como en economías emergentes.

En el **segundo capítulo** se realiza una descripción del estado y características del sector de los supermercados en el contexto internacional, con énfasis en algunos países del área centroamericana, a manera de tener un mejor punto de referencia o de comparabilidad para abordar específicamente el sector de los supermercados en Honduras.

En el **tercer capítulo**, se ofrece una caracterización del sector de los supermercados en Honduras, con énfasis en el Distrito Central y San Pedro Sula, en vista del mercado relevante geográfico definido. Se parte de un breve análisis de la economía hondureña, tratando de vincular importantes variables de la demanda global, especialmente el consumo privado, con las ventas realizadas en dicho sector de los supermercados, resaltando el ensanchamiento que está logrando este sector en la economía nacional. Se destaca el funcionamiento y composición del sector de los supermercados, en términos de los agentes participantes que lo integran, sin dejar de considerar el resto de formatos que concurren en el retail, a fin de visualizar algún grado de competencia que éstos últimos le estaría provocando a los primeros. Asimismo, se incluyen algunos aspectos relevantes, los cuales constituyen importantes hallazgos, y que se obtuvieron directamente de los agentes participantes en el sector.

En el **cuarto capítulo**, se define el mercado relevante como aspecto fundamental para orientar el estudio, llevando implícito un análisis detallado del mercado de producto y geográfico, a fin de delimitar la actividad de los agentes participantes e identificar hasta donde fuera posible qué y dónde se transan los productos específicamente.

El **quinto capítulo** comprende un análisis de sustituibilidad en el mercado, en función de los gustos y preferencias de los demandantes, principalmente. Medición que fue realizada a través de la precitada encuesta, ejecutada en el Distrito Central y San Pedro Sula, tomando en consideración variables importantes como son: lugar preferente de compra, criterios de elección, frecuencia de visitas a los supermercados, rangos de ingreso de las familias y consumo.

El **sexto capítulo**, comprende un análisis de la posición de dominio que podría derivarse en el sector de los supermercados, midiendo el grado de concentración, utilizando diferentes variables, tales como, número de tiendas de los supermercados; ingresos por ventas de algunos supermercados, dada la información disponible; y el número de

hogares que visitaron los diferentes supermercados, como producto de la encuesta mencionada *supra*. Para ello fue posible utilizar, de acuerdo a la información proporcionada, el Índice Herfindhal-Hirschman (HHI), el cual refleja la estructura del mercado en la medida que se le da un peso proporcionalmente mayor a las participaciones de mercado de las empresas más grandes de acuerdo con su importancia relativa.

En el **séptimo capítulo**, se identifican algunas barreras de entrada aplicables para el sector de los supermercados, y que constituyen en su mayoría limitantes o fallas del mercado, las cuales son de tipo estructural, ocasionadas por las características mismas del mercado; y administrativas (intervención estatal) que igualmente limitan el accionar del mercado.

En el **octavo capítulo**, se realiza un breve análisis de los precios, en función de un monitoreo realizado en dos de los principales establecimientos pertenecientes a las dos cadenas, a fin de determinar si dadas las características analizadas del sector, existiría la posibilidad de que se esté generando un comportamiento coordinado.

Finalmente, en el **noveno y décimo capítulo**, se hace una descripción sucinta de cada una de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con la realización del presente estudio.

## I. ASPECTOS GENERALES

El sector de los supermercados ha experimentado durante las últimas décadas una expansión acelerada, diseminándose vertiginosamente en toda América Latina, y pasando a constituir una opción preferente en las ventas al detalle o retail, tanto en los países desarrollados con economías consolidadas, como de aquellos con economías emergentes o en desarrollo.

Tal como se concibe en la teoría económica, las ventas al detalle o al retail, implican la comercialización masiva de productos o servicios en pequeñas o grandes cantidades a los clientes grandes o pequeños. Lo usual en el comercio minorista o al detalle es que se compra el producto en grandes cantidades a fabricantes o importadores, bien directamente o a través de un mayorista y se vende en unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en un espacio físico llamado tienda. Los minoristas se encuentran al final de la cadena de suministro.

En el sector participan una gran variedad de agentes económicos, que va desde el productor o manufacturer de un determinado producto, pasando por distribuidores, revendedores mayoristas o minoristas, hasta el consumidor final.

Los ejemplos clásicos de agentes que intervienen directamente en el retail, lo constituyen de hecho los supermercados, las tiendas por departamentos, casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre otros. Lo complejo del retail obedece a la gran variedad de artículos y tipos que se ofrecen, así como las operaciones que la venta de los mismos involucra.

Un elemento importante que tradicionalmente ha caracterizado a las ventas al detalle, consiste precisamente en su forma de vender directamente o en forma presencial, a través de tiendas o locales comerciales; no obstante, desde hace algún tiempo acá, han aparecido otras formas alternativas, como son la venta a través de la telefonía y el Internet. En las grandes cadenas es muy común la ampliación a numerosos puntos de venta, lo cual permite el mejor aprovechamiento de costos comunes como pueden ser: marketing, publicidad, administración, diseño de locales, capacitación de la fuerza de ventas, entre otros..

En el caso de las cadenas dedicadas a las ventas al detalle, un elemento que destaca son los centros de distribución que pueden pertenecer a la empresa o a algún tercero. Un centro de distribución constituye una infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista. Generalmente se constituye por uno o más almacenes, en los cuales ocasionalmente se cuenta con sistemas de refrigeración o aire acondicionado, áreas para organizar la mercancía y compuertas, rampas u otras infraestructuras para cargar los vehículos.

Las compañías por lo general, definen la localización de sus centros de distribución en función del área o la región en la que este tendrá cobertura, incluyendo los recursos naturales, las características de la población, disponibilidad de fuerza de trabajo, impuestos, servicios de transporte, consumidores, fuentes de energía, entre otras. Además, se deben tener en cuenta las rutas desde y hacia las plantas de producción, y las carreteras principales, o a la ubicación de puertos marítimos, fluviales, aéreos, estaciones de carga y zonas francas.

De manera general, estos centros, constituyen grandes depósitos o almacenes ubicados en puntos estratégicos, para abastecer a las tiendas de forma regular y

periódica. En algunos casos, los centros de distribución también pueden abastecer directamente a los consumidores, aunque dado que los mismos se especializan en actividades logísticas, la atención directa al cliente es marginal y en casos muy aislados.

Es importante mencionar que, el número de centros de distribución no crece proporcionalmente a la cantidad de puntos de venta, sino que su número tiene más bien una relación directa con el área geográfica que pueden atender. Los costos logísticos que corresponden a cada centro comercial variarán en función de la distancia al centro de distribución (y de este al lugar de producción o ingreso de importación) y los volúmenes consumidos. No obstante, por cuestiones de imagen y costos publicitarios las cadenas imponen un precio único para sus productos; esto puede verse como una absorción de los costos mayores en los centros alejados y de menor volumen, o bien como un recargo a aquellos clientes que habitan en grandes centros de consumo cercanos a los centros de producción.

#### Estructura Organizativa de los Detallistas

**Independiente:** Se trata de comercios no afiliados con ninguna otra unidad detallista de la misma línea de negocios o de una línea similar. Un independiente puede ser tanto un gran almacén como un pequeño establecimiento, y es posible que comercialice productos o venda servicios.

**Cadenas de Tiendas:** Se trata de una organización detallista compuesta por dos o más unidades que dependen de un mismo propietario. Existen cadenas nacionales, regionales y locales. El tipo de propiedad también varía, puesto que, mientras en algunos establecimientos son totalmente propiedad de la cadena, en otros la propiedad se comparte entre la cadena y con un tercero. Con frecuencia, todo los establecimientos de la cadena ostenta el mismo nombre, pero abundan también los casos en que usan nombres distintos. Los establecimientos afiliados o pertenecientes a la cadena se benefician de la utilización de los servicios comunes, aunque se ven obligados a repartirse también los costos de los mismos, pero todo ello les permite, a su vez, intercambiar experiencias, mercancías, etc.

**Tiendas Franquiciadas:** Las tiendas franquiciadas se han popularizado muchísimo, especialmente en los sectores turísticos o en otros como el del mantenimiento, el sector o la reparación de automóviles. Mediante un acuerdo de franquicia el licenciador facilita al licenciado un nombre conocido y varios sistemas de asistencia o de ayuda. Los acuerdos pueden ser de muchas clases: o bien el licenciador facilita un programa operativo detallado, que incluye cuestiones como los horarios adecuados, el color de los uniformes de la dependencia, etc., o bien el acuerdo afecta sólo al suministro de mercancías al licenciado bajo condiciones muy dispares. La tienda franquiciada podría situarse entre la independiente y las cadenas de tiendas, puesto que, aunque el licenciado sea el propietario de su establecimiento, la similitud entre los distintos establecimientos puede inducir al público a que piense que se trata de una cadena.

Es bastante corriente que muchos compradores de una tienda franquiciada no lleguen a saber que aquella es propiedad del que la dirige. Para los pequeños negocios, la ventaja principal de la franquicia consiste en que les da acceso a una ayuda sofisticada, que es de gran importancia para compartir, conservando, no obstante, la propiedad de su negocio y los beneficios netos. En algunos casos, pueden derivarse de la franquicia importantes ventajas fiscales, pero por encima de todo permite una gran tranquilidad en lo concerniente a los problemas financieros por el mantenimiento de un stock propio, cuando así lo regula el contrato de franquicia.

Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos18/distribucion-localizacion/distribucion-localizacion.shtml>

Como fuera apuntado, los supermercados representan dentro de las ventas al detalle, una de las opciones de preferencia de parte del consumidor, y que ha conducido a este sector a posicionarse como uno de los más importantes dentro del retail. De manera general, las ventas al detalle en supermercados presentan varias líneas de productos relacionadas, en alto grado de autoservicio, registro de caja centralizado en su mayor parte y precios competitivos. En los supermercados se comercializan diversas clases de mercancías, incluidos materiales de construcción, productos de oficina, pero especialmente comestibles. Algunos supermercados usan el precio a la ofensiva, presentando precios bajos para atraer a los clientes. Otros

emplean a la defensiva, apoyándose en los precios que observa el líder para evitar una desventaja en precios.

Por lo general, la técnica de fijación de precios utilizada por la mayoría de los detallistas y en este caso los supermercados es la que toma como base el costo y un margen de ganancia. Otra forma habitual es la lista de precios aconsejada por el fabricante, y que muchas veces va impreso en el propio producto. En los países de occidente, se suelen poner precios psicológicos, por ejemplo, una cantidad algo inferior a un número completo (8.99), los que son expuestos en carteles o etiquetas. En las sociedades chinas, los precios se fijan generalmente por medio de un número redondo o bien un número de la suerte.

Cabe señalar que, el sector de los supermercados enfrenta a un consumidor cada vez más informado y exigente, que demanda mejores precios, mayor variedad y calidad de productos y servicios, así como una atención más cordial y personalizada. En consecuencia, el poder de negociación de los compradores es en términos generales de un nivel medio, pues el sector de los supermercados enfrenta un reto para atraer a los consumidores tradicionales que adquieren sus productos en las bodegas, mercaditos y pulperías, pudiendo representar estos últimos de alguna manera cierta competencia a los supermercados (vale decir que este señalamiento será analizado con mayor detenimiento más adelante). De todas formas, los supermercados, ante la necesidad de capturar más clientes mediante la diversificación de sus productos y servicios, y de hecho posicionarse en el mercado, provoca que éstos busquen aperturar cada vez más tiendas, convirtiéndose de hecho en cadenas del retail, y en algunos casos innovan con nuevos formatos, vale decir, el de los hipermercados, los cuales ofrecen una gran diversidad de productos, en especial en las grandes ciudades.

## **II. CONTEXTO INTERNACIONAL DEL SECTOR DEL RETAIL**

### **1. Panorama General del Sector del Retail en el Mundo**

El sector del retail o mercado minorista, ha venido cobrando una notoria presencia no solo en América Latina, sino que a nivel mundial, especialmente a partir de la década de los ochenta donde se han registrado importantes cambios, como la concentración de la industria misma, el auge de las cadenas de supermercados y de los hipermercados, con sus políticas de precios bajos y otras estrategias de mercado que hacen que el consumidor opte por estos establecimientos para abastecer su demanda de productos de consumo personal y familiar.

De hecho, países de África, América Latina y Asia, especialmente India y China, se han convertido en nuevos objetivos estratégicos de este sector. Se trata de mercados vírgenes donde la mayoría de la población se abastece en los mercados locales y prácticamente no existe un comercio al por menor organizado y tecnificado, o al menos dista del de los países del primer mundo. En la India, por ejemplo, el 95% del mercado al detalle se encuentra en manos de pequeños negocios familiares, sin acceso a la tecnología digital, y éstos suman un total de ventas de unos 250 mil millones de dólares (Poston, 2006). Los beneficios potenciales en estos continentes son enormes.

De acuerdo a un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación - FAO (2004), el estado de la inseguridad alimentaria en América Latina y Asia han sido las regiones del planeta que han experimentado una mayor inversión por parte de las corporaciones alimentarias multinacionales, por lo

que las ventas de alimentos a través de los supermercados han crecido considerablemente tanto en América Latina como en Asia oriental y sur-oriental. Vale decir que, en los países más grandes y desarrollados de América Latina, la cuota de ventas de los supermercados pasó de un 15%-20% en 1990 al 60% en el 2000. En Asia, el auge de los supermercados empezó más tarde, pero despegó de forma todavía más rápida.

En tan solo veinte años, de 1980 al 2001, las cinco cadenas de supermercados más grandes del mundo ampliaron el número de países en que operaban en al menos un 270%. Actualmente, las cadenas más grandes controlan entre el 65% y 95% de las ventas que se realizan en los supermercados en América Latina. El rápido aumento y la creciente concentración de los supermercados tienen profundas repercusiones en la seguridad alimentaria y en el bienestar nutricional de las personas situadas en ambos extremos de la cadena, desde los agricultores que deben adaptarse a los requisitos y normas impuestas por unos mercados en continua evolución hasta los consumidores de las zonas urbanas que cada vez dependen más de los alimentos distribuidos por estas cadenas (FAO, 2004).

Por otra parte, y a efecto de medir la presencia del mercado minorista en el mundo, datos recientes (MarketLine, 2011), indican que este mercado generó en 2010 una cifra superior a los US\$10.5 billones en ventas, y se espera que el mismo crezca anualmente a una tasa de 5% hasta el 2015, con lo cual se excedería los US\$13.2 billones. Es preciso mencionar que, alimentos y provisiones representan el principal segmento de mercado, el cual es abastecido en su mayoría por supermercados e hipermercados, generando más de US\$6.63 billones en 2010 (63% del mercado global). Otros productos comprendidos en el sector del comercio minorista no menos importantes, incluyen la informática y la electrónica, automoción retail, muebles para el hogar, ropa al por mayor y al por menor en almacenes de especialidad. Operan en el mercado minorista mundial las industrias líderes como son: House of Fraser, Galeries Lafayette, Arnotts, Fenwick, Bloomingdale's, John Lewis, Galeria Kaufhof, Arcandor, Debenhams, Saks Fifth Avenue, Macy's, Stockmann, Marks & Spencer, Beales, Sears, Haffs Woolworth Alemania, El Corte Inglés, Dillard's, Roebuck & Company, la Bahía, Nordstrom, Maxeda, entre otras.

Para 2015, se prevé un fuerte crecimiento en mercados como América Latina, Oriente Medio y Asia. Es preciso mencionar que, el mundo minorista en la industria se está volviendo cada vez más competitivo, obligando a las empresas a adoptar un enfoque innovador para atraer a los consumidores y favorecerse a largo plazo de su lealtad.

## **2. Principales Características del Sector de los Supermercados en Centroamérica**

Como fuera apuntado *supra*, el sector de los supermercados representa una opción preferente en las ventas al detalle o retail por parte del consumidor, bajo la premisa de éste de “encontrar de todo en un solo lugar”. Esta situación se produce en países con economías fuertes, como en aquellos con economías emergentes, tal es el caso de los países centroamericanos.

El comercio al retail, y particularmente el realizado por los supermercados e hipermercados, presentan características similares en cuanto a su *modus operandi*, dado como está estructurado el sector, en donde la principal característica es que dos o tres cadenas de supermercados dominan el comercio al detalle. De acuerdo a

información disponible<sup>1</sup>, a continuación se presenta una descripción sucinta de la situación del sector de los supermercados en algunos países del área centroamericana:

### a) Guatemala

El sector del retail en Guatemala, está básicamente controlado por tres cadenas de supermercados, vale decir, PriceSmart, Walmart y Unisuper (La Torre/Econosuper) en donde alrededor del 40% de los productos alimenticios son vendidos a través de estos establecimientos. Alrededor del 70% de los supermercados están ubicados en ciudad de Guatemala; aunque en los últimos tres años la mayoría de los supermercados que se han adicionado ha sido en el interior del país y sus ventas continúan creciendo.

Cabe mencionar que, alrededor del 70% de los productos son vendidos en mercados al aire libre o denominados comúnmente como “mercados”, donde los productores venden sus productos frescos. Asimismo, funcionan las llamadas tiendas de barrio o pulperías, y que son pequeñas tiendas, con un promedio de 30 pies cuadrados, y manejan inventarios de unos US\$500 aproximadamente.

Guatemala: Perfil de Supermercados en Operación				
Empresa	Propiedad	No. Tiendas	Localización	Observaciones
Hiperpaiz	Local/Walmart Central American Group	7	Ciudad de Guatemala, Quetzaltenango	Importador directo, mayorista y distribuidor
Paiz Supermercado	Local/Walmart Central American Group	28	Ciudad de Guatemala, Huehuetenango, Cobán, Coatepeque y Chiquimula	Importador directo, mayorista y distribuidor
Despensa Familiar	Local/Walmart Central American Group	113	Ciudad de Guatemala, Baja Verapaz, Alta Verapaz, San Marcos, Cobán, Sacatepequez Escuintla, Santa Rosa, Jalapa, Chimaltenango, Tonicapán, Quetzaltenango, El Progreso, Petén, Solola, Zacapa, Izabal, Retahuleu, Jutiapa, El Quiché	Importador directo, mayorista y distribuidor
Maxi Bodega	Local/Walmart Central American Group	14	Ciudad de Guatemala, Retahuleu, Escuintla, Chimaltenango, Huehuetenango, Petén	Importador directo, mayorista y distribuidor
Club Co	Local/Walmart Central American Group	2	Ciudad de Guatemala	Importador directo, mayorista y distribuidor
Unisuper/La Torre	Local	24	Ciudad de Guatemala, Escuintla, Quetzaltenango	Importador directo y distribuidor
Unisuper/Econosuper	Local	18	Ciudad de Guatemala	Distribuidor
PriceSmart Almacén	Local/USA	3	Ciudad de Guatemala	Importador directo y distribuidor

Fuente: GAIN Report No. GT9014. Nov. 2009.

Otros aspectos que caracterizan el sector de los supermercados, son los siguientes:

- Los supermercados ofrecen una variedad de servicios bajo el mismo techo, desde el pago de facturas, cafetería, hasta los servicios de lavado en seco (Dry Cleaning).
- El club de descuento para socios y el concepto de la compra a granel ha ganado aceptación entre los consumidores.

<sup>1</sup> GAIN (Global Agricultural Information Network) Report (Guatemala, 2009/El Salvador, 2010) y León, Alexander (2008). Agri-Food Sector Profile – Costa Rica.

- Durante los fines de semana, la visita a los supermercados se ha convertido en una actividad familiar.
- En los tres principales supermercados en Guatemala, los alimentos de conveniencia y preparados están ganando terreno ya que los consumidores tratan de reducir el tiempo dedicado a preparar los alimentos en el hogar.
- En el caso de Walmart, esta tienda ahora ofrece a los consumidores una amplia gama on-line de venta de comestibles y entregas a domicilio.

## b) El Salvador

Las expectativas para el mercado del retail en El Salvador, son positivas al igual que el resto de la región centroamericana. Los hipermercados, supermercados y tiendas de conveniencia coexisten con las tiendas tradicionales y mercados al aire libre. Existen tres cadenas de supermercados dominantes en ese país, es decir: Supermercado Selectos, Walmart El Salvador y Europa.

El Salvador: Perfil de Supermercados en Operación		
Empresa	Propiedad	No. Tiendas
Selectos	Calleja, S.A.	72
Selectos Market		12
Hiper Paiz	Walmart Stores	2
Despensa de Don Juan		25
Despensa Familiar		50
Hiper Europa	Saca Group	1
Supermercados Europa		4
PriceSmart	Joint Venture USA/Salvadorian Business	2

Fuente: GAIN Report No. ES1012. Nov. 2010.

Así también, existen tres cadenas en tiendas de conveniencia, vale decir: Select Market, Tiger Market y Starmart-Food Marts, que pertenecen a las compañías de gas Shell, Esso (Exxon) y Texaco, respectivamente.

La distribución y/o comercialización de los productos es realizada principalmente a través de distribuidores locales, entre tanto, la distribución mediante los importadores directos es mínima. En cuanto a los mercados públicos, éstos han sido tradicionalmente los principales suplidores de frutas, carne roja, vegetales, aves de corral, huevos y pescado. Existen siete mercados públicos en El Salvador y al menos uno en cada pueblo.

Como en el resto de los países de la región, la seguridad se ha convertido en un serio problema que limita el consumo en los mercados públicos, servicio que si ofrecen los supermercados, los cuales son visitados mayormente por las clases alta y media; aunque algunos supermercados han abierto en áreas de bajos ingresos.

En cuanto a las pequeñas tiendas independientes (pulperías, mercaditos) en cada zona varía de 10 a 100, dependiendo del tamaño de la vecindad. Estos no están diseñados para que el cliente pueda ver fácilmente el producto y seleccionar lo que necesitan. Las ventas se realizan en su mayoría por el nombre del producto o categoría, por lo tanto, el desarrollo de una estrategia para entrar en este mercado no es recomendable.

### c) Costa Rica

En Costa Rica, el mercado del retail está compuesto por tres subsectores: supermercados, tiendas tradicionales de comestibles y tiendas de conveniencia. Dentro de los supermercados, el 40% de las ventas está representado por los alimentos. El mismo está registrando un importante dinamismo. Las principales cadenas de tiendas son Walmart de América Central, Mega Super, Automercado, Perimercados y PriceSmart.

<b>Costa Rica: Perfil de Supermercados en Operación</b>		
<b>Empresa</b>	<b>No. Tiendas</b>	<b>Observación</b>
Automercado	10	
PriceSmart	14	
Perimercados	46	
Mega Super	68	
Wal-Mart	140	Pali 105, Mas x Menos 23, Maxi Bodegas 8, Hiper Mas 4
Fuente: Agri-Food Sector Profile – Costa Rica, Noviembre 2008.		

En cuanto a la localización geográfica, el Automercado, Pricemart, Hiper Más y Mas x Menos se encuentran en el área de la ciudad principal y son el atractivo de las clases media y alta. El resto se encuentran en otras partes del país y son visitadas mayormente por la población de clases media y baja. Hay un formato de tienda para responder a las necesidades de cada clase de acuerdo a su nivel socioeconómico. Las tiendas pueden ser de 1,000 m<sup>2</sup> a más de 26.000 m<sup>2</sup>. Los supermercados a menudo compiten para ser los primeros en introducir nuevos productos en sus tiendas. En promedio, el 55% de sus productos son importados. El 50% de los costarricenses frecuentan los supermercados, y las compras las realizan dos veces por semana, y esto se complementa con pequeñas compras realizadas durante la semana en el local de tienda tradicional o "pulpería". Un dato interesante es que 70% de los consumidores en los supermercados son de las clases media-baja.

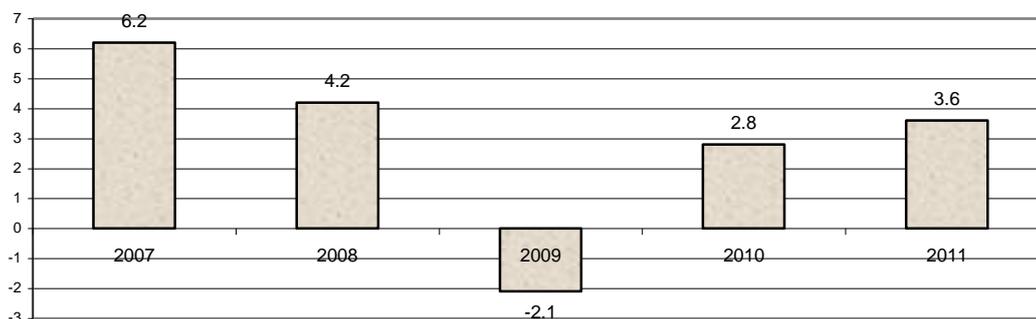
Existen más de 13,000 mercados tradicionales de tamaño pequeño y medio propiedad de familias, denominadas pulperías y/o mini supermercados (mercaditos). Su inventario es entre 300 a 1,000 productos empacados en pequeñas presentaciones y en limitadas cantidades. Estas pulperías son importantes, en tanto ellas registran el 50% del total de las ventas de alimentos. Por otra parte, en las áreas rurales las tiendas de conveniencia están situadas en las estaciones de gasolina, y en las áreas urbanas pertenecen a tres cadenas: Shell, 10 tiendas; AM/PM, 13 tiendas; y Texaco, 7 tiendas.

## III. CARACTERIZACION GENERAL DEL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS

### 1. Breve Análisis de la Economía Hondureña

Al cierre de 2011, la actividad económica medida por el Producto Interno Bruto (PIB), mantuvo la tendencia reflejada en un comportamiento positivo que registró en 2010, aunque esta vez con un crecimiento 3.6%, superior en 0.8 puntos porcentuales al obtenido en el año precedente. Esta situación obedeció, según autoridades del Banco Central de Honduras (BCH), a los "estímulos proporcionados por la expansión de la demanda interna y externa, que incentivaron el desempeño de las diferentes actividades productivas, especialmente la prestación de servicios de comunicaciones y transporte, así como la producción de bienes de origen agropecuario e industrial".

**Producto Interno Bruto  
Precios Constantes Base 2000  
(Crecimiento Anual %)**



Fuente: BCH

Es notorio el descenso en la economía en 2009, lo que obedeció a factores externos e internos, derivados por un lado, del impacto negativo de la crisis financiera internacional y la contracción de la demanda externa de los productos de exportación, y por otro lado, a la pérdida de ingresos de las empresas y las familias y los altos niveles de incertidumbre política, a raíz de la crisis suscitada en ese año.

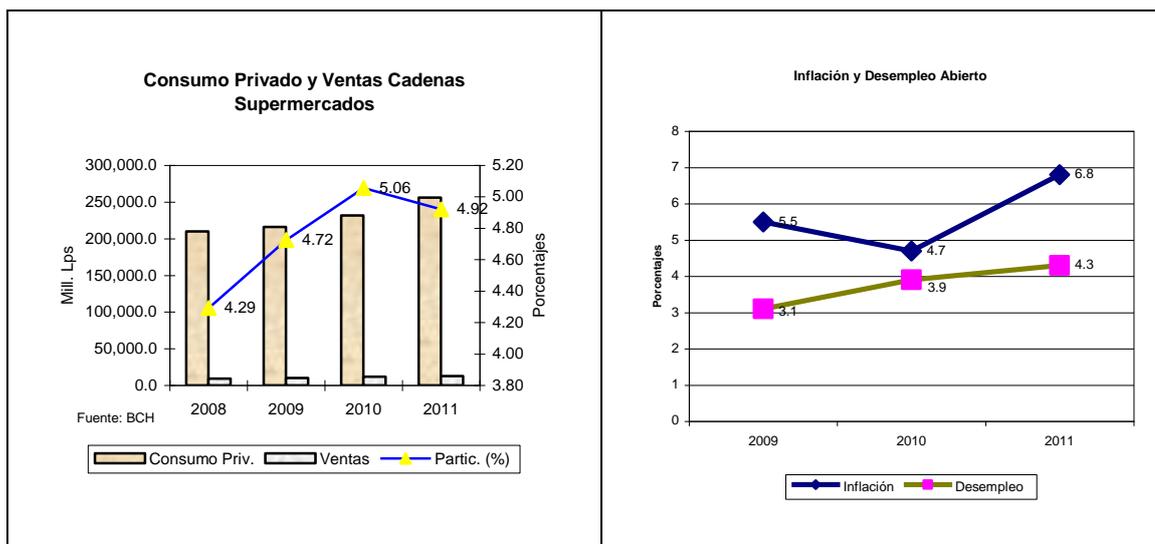
Entre tanto el PIB registró un importante crecimiento para los dos últimos años, la demanda global creció para 2011 en más del 6%, con incidencias determinantes de parte de la demanda interna, cuya participación en ésta alcanzó para este último año un 67%, teniendo una mayor representatividad el consumo privado (83%), el cual aumentó en 3.4%, derivado del efecto favorable de la actividad económica; así como por el incremento en el ingreso por remesas familiares<sup>2</sup> que incrementó el ingreso disponible de los hogares.

<b>Demanda Global</b>					
<b>(Variaciones Porcentuales Reales)</b>					
	<b>2007/06</b>	<b>2008/07</b>	<b>2009/08</b>	<b>2010/09</b>	<b>2011/10</b>
Demanda Interna	11.2	4.7	-13.6	5.1	6.1
Consumo Privado	6.1	3.0	-2.9	2.4	3.4
Consumo Público	12.8	4.3	4.5	2.1	-3.6
Inversión Interna Bruta	24.7	8.9	-45.7	18.8	22.8
Demanda Externa	2.5	0.9	-12.1	6.0	6.0
<b>Demanda Global</b>	<b>8.2</b>	<b>3.4</b>	<b>-13.1</b>	<b>5.4</b>	<b>6.1</b>

Fuente: BCH

Es importante relacionar el consumo privado y las ventas realizadas por el sector de supermercados a efecto de valorar alguna participación en esta variable. Para estos propósitos y considerando el consumo privado nominal y las ventas reportadas para los últimos cuatro años por las dos principales cadenas que operan el país, se tienen participaciones moderadas, aunque no menos importantes que oscilan entre 4% y 5%.

<sup>2</sup> Según Balanza de Pagos (BCH), las remesas familiares registraron para 2011 un monto de US\$ 2,797.6 millones, superior en 7.8% al ingresado en el año precedente.



Lo anterior denota el ensanchamiento que está alcanzando el sector en la economía nacional, en especial de las principales cadenas, al crecer para los últimos tres años a un promedio de alrededor de 12% anual; y cuyas perspectivas de crecimiento son positivas para los próximos años, dados los proyectos de apertura de nuevos establecimientos o tiendas que aceleradamente se van agregando a estas cadenas, en respuesta a la demanda creciente en el país.

Esta situación se produce aún y cuando los indicadores de inflación y desempleo han crecido, lo que seguramente ha impactado en el comportamiento del consumidor, en especial de la clase media que ha tenido que discriminar en cuanto a sus patrones de consumo, teniendo que decidir dejar de consumir ciertos productos (especialmente suntuarios) disminuir cantidades y sustituir marcas en busca de mejores precios, sin disminuir la calidad, para no sentir pérdida de bienestar social.

Obviamente, es claro que independientemente de la situación económica de un hogar, en cuanto al nivel de ingreso que mensualmente percibe, buscará la forma de satisfacer las necesidades más elementales, esto es, alimentación, aseo personal, entre otros. Partiendo del consumo que se realice en un determinado centro de compras, y en este caso en supermercados, y tomando en cuenta un total de 618 hogares encuestados para las dos principales ciudades del país<sup>3</sup>, se tiene que el mayor porcentaje en cuanto a promedios del gasto en consumo del hogar, es decir, 63.5% es realizado para cubrir las necesidades de alimentación, seguido por aseo personal, 22.1%, y cuidado del hogar (en general), 21.5%.

Distribución del Gasto en Supermercados							
	%	Total			%	Total	
		Nº	%			Nº	%
Alimentos	10	1	0.2	Cuidado del Hogar	0	142	23
	40	3	0.5		5	146	23.6
	45	1	0.2		7	1	0.2
	50	31	5		10	257	41.6
	55	1	0.2		15	35	5.7
	60	59	9.5		20	18	2.9
	65	5	0.8		25	17	2.8
	70	72	11.7		40	1	0.2

<sup>3</sup> Tomado de resultados de Encuesta realizada para la CDPC (Junio, 2012), cuya metodología y principales resultados se explican en el capítulo VI.

	75	34	5.5		50	1	0.2
	80	207	33.5	<b>Total</b>		<b>618</b>	<b>100</b>
	85	20	3.2	<b>Otros (abarrotería en general)</b>	<b>0</b>	481	77.8
	90	103	16.7		<b>3</b>	1	0.2
	100	81	13.1		<b>5</b>	15	2.4
<b>Total</b>		<b>618</b>	<b>100</b>		<b>10</b>	63	10.2
<b>Aseo Personal</b>	<b>0</b>	94	15.2		<b>15</b>	20	3.2
	<b>5</b>	74	12		<b>20</b>	23	3.7
	<b>10</b>	275	44.5		<b>25</b>	7	1.1
	<b>15</b>	98	15.9	<b>30</b>	3	0.5	
	<b>20</b>	55	8.9	<b>35</b>	3	0.5	
	<b>25</b>	16	2.6	<b>40</b>	2	0.3	
	<b>30</b>	4	0.6	<b>Total</b>		<b>618</b>	<b>100</b>
	<b>50</b>	2	0.3				
<b>Total</b>		<b>618</b>	<b>100</b>				

Fuente: Encuesta Estudio Sectorial de Supermercados. CDPC, 2012.

Asimismo, tomando en cuenta el promedio de gasto en el hogar, de acuerdo al nivel de ingreso mensual familiar, se observa que a medida que el rango de ingreso crece, el gasto en el hogar y en consecuencia en supermercados aumenta, identificándose *a priori* una relación directa entre ambas variables (i.e. ingreso vrs. gasto); por lo que podría inferirse que los hogares incrementarían su abastecimiento en estos establecimientos, más allá de los bienes de subsistencia mencionados anteriormente.

Promedio del Gasto del Hogar de Acuerdo al Nivel de Ingreso				
Nivel de Ingresos del Hogar	CIUDAD		Total	Gasto Total del Hogar en Supermercados Lps.
	Distrito Central Lps.	San Pedro Sula Lps.		
Menos de 5,000.00 Lps	2,713	2,733	2,721	1,514
De 5,000.01 a 10,000.00 Lps	4,857	4,428	4,659	2,567
De 10,000.01 a 20,000.00 Lps	6,554	6,936	6,714	3,830
De 20,000.01 a 50,000.00 Lps	11,058	15,545	12,732	6,673
De 50,000.01 a 100,000.00 Lps	20,273	30,600	25,190	12,929

Fuente: Encuesta Estudio Sectorial de Supermercados. CDPC, 2012.

## 2. Caracterización del Sector de los Supermercados

### a) Contexto General

Tal como sucede a nivel internacional, en Honduras los supermercados son considerados dentro de las ventas al detalle como una opción preferente de compra por parte del consumidor. El crecimiento acelerado que ha experimentado el sector de los supermercados ha sido notorio a nivel mundial, y desde luego Honduras no ha sido la excepción. El factor determinante lo ha constituido indudablemente el aumento en la demanda de los consumidores o usuarios, que han preferido realizar sus compras en salas de venta que ofrecen una gran variedad de productos, con horarios convenientes y con mayor seguridad.

Es preciso destacar que, para efectos del presente trabajo, la atención especial se focalizará en los mercados geográficos del Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) y San Pedro Sula, en vista del gran número de competidores que el sector observa en las mismas, producto del nivel de expansión que se registra en los últimos años en estas ciudades. No obstante, y dada la información de que

se disponga, se podrá ofrecer alguna información marginal sobre el resto del país.

El Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) y San Pedro Sula, constituyen las ciudades más importantes de Honduras, con poblaciones (estimación 2010) de 1,126,534 y 719,447 habitantes, respectivamente<sup>4</sup>. Estas ciudades representan los centros de mayor comercialización y consumo de productos, tanto importados como nacionales. Sus ubicaciones estratégicas, les permite abastecerse de los principales centros de distribución, en donde los puertos ubicados al norte (Puerto Cortés) y al sur (Henecán), cumplen un rol determinante.

Cabe señalar que, en las principales ciudades del país<sup>5</sup>, funcionan alrededor de 151 tiendas o establecimientos con dimensiones diferenciadas, bajo los formatos de supermercado e hipermercado (Anexo 1). De este total, 43 establecimientos están localizados en el Distrito Central y 21 en San Pedro Sula. Asimismo, un total de 5 corresponde al formato de hipermercados (de acuerdo a las dimensiones citadas *infra*), es decir, 4 en el Distrito Central y 1 en San Pedro Sula.

Al tomar en consideración datos estimados sobre las dimensiones o el área de ventas que cada uno de los supermercados e hipermercados posee y si se relacionan las mismas con la población de las ciudades del Distrito Central y San Pedro Sula, se tiene que a cada m<sup>2</sup> de área de ventas, corresponde un total de 20.08 habitantes para el caso del Distrito Central, y 19.57 habitantes para San Pedro Sula.

De acuerdo a los estándares internacionales, y que igualmente aplica a Honduras conforme a las consultas realizadas a los agentes participantes, la definición de los negocios de acuerdo a los formatos es el siguiente:

Formato	Características
Hipermercados	Ofrece todos los servicios de un supermercado y otras actividades, como ser: servicio de cafetería o restaurantes, línea blanca y video, electrodomésticos, ropa y calzado, accesorios de automóviles, entre otros. Tiene horarios similares de servicios; poseen amplios pasillos con estanterías altas tipo depósito, con la presencia de impulsadoras y demostradoras. Usualmente estos establecimientos operan en áreas entre 3,000 y 5,000 m <sup>2</sup> .
Supermercados (de cadena y tradicionales)	Operan en un área mínima de 1,000 m <sup>2</sup> . Tienen un área mínima de 300 m <sup>2</sup> de exhibición, un mínimo de cinco cajas registradoras y cuentan con facilidades completas de estacionamiento. Comercializan más de 120 sub-categorías de productos, y ofrecen entre otros servicios: carnicería, pescadería, panadería, perfumería, frutería, legumbres y verduras.
Mercaditos	El área de estos negocios varía entre 70 y 150 m <sup>2</sup> . Tienen pocas facilidades de estacionamiento. Comercializan alrededor de 85 categorías de productos, e igualmente ofrecen otros servicios como carnicería, panadería, frutería, legumbres, verduras, entre otros.
Bodegas	Son establecimientos que se encuentran usualmente dentro de los mercados populares, y están dedicados a la venta de víveres y otros productos, generalmente al por mayor.
Pulperías	Son pequeños establecimientos que funcionan en barrios y colonias, acondicionadas dentro de casas de habitación.
1/ Se consideran supermercados de cadena, aquellas empresas que tienen dos o más tiendas.	
Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por los agentes económicos, así como de: Colmenares D. Oscar A. / Saavedra José Luis. "Lanzamiento de Supermercados Cheap en Venezuela" Universidad ICESI, Cali Colombia. 2008.	

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE)

<sup>5</sup> Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba, Catacamas, Comayagua, Choluteca, Danlí, El Paraíso, El Progreso, Juticalpa, La Entrada, La Esperanza, La Lima, La Paz, Olanchito, Roatán, Utila, Siguatepeque, Tocoa, Trujillo y Villanueva.

## b) Composición del Sector de los Supermercados

A diferencia del resto del país, la industria del retail se ha ido expandiendo en mayor grado en las dos principales ciudades del país, a través del incremento en la participación de las cadenas de supermercados, concentrada en prácticamente dos empresas (La Colonia y Walmart de México y Centroamérica<sup>6</sup>, en adelante Grupo Walmart), que operan bajo ambos formatos, es decir, supermercados e hipermercados. Sin embargo, existen otros supermercados de menor peso que igualmente están buscando la forma de expandirse, al instalar más tiendas, aunque en mucha menor proporción a las cadenas mencionadas.

Empresa	Propiedad	No. Tiendas	Localización	Observaciones
Supermercados La Colonia	Nacional	24	Distrito Central (16), Choluteca (1), Comayagua (1), Juticalpa (1), Danlí (1), Siguatepeque (1), San Pedro Sula (3)	Hipermercados (2), en el Distrito Central, denominados mega tiendas
Grupo Walmart (Walmart/Paiz/Maxi Despensa/Despensa Familiar)	Walmart de México y Centroamérica	69 a/	Distrito Central (20), San Pedro Sula (9), La Ceiba (4), Choloma (2), Choluteca (2), Comayagua (2), Tela (2), El Progreso (2), Copán (2), Puerto Cortés (1), La Lima (1), Siguatepeque (1), Danlí (1), Catacamas (1), Juticalpa (1), Villa Nueva (1), Tocoa (1), San Lorenzo (1), La Paz (1), Yoro (1), Talanga (1), Olanchito (1), San Marcos de Colón (1), Sabá (1), Nacaome (1), Marcala (1), Santa Bárbara (1), Guaimaca (1), Santa Cruz de Yojoa (1), San Juan Pueblo (1), Potrerillos (1), Jesús de Otoro (1), Sonaguera (1)	Hipermercado (1) en el Distrito Central
Delikatessen	Nacional	1	Distrito Central	Centro especializado en carnes
Supermercado Mas x Menos	Nacional	1	Distrito Central	
PriceSmart Honduras, S. A. de C. V.	Internacional	2	Distrito Central (1) y San Pedro Sula (1)	Hipermercados (2), 1 en San Pedro Sula y 1 en el Distrito Central. Ventas con membresía
Stock	Nacional	2	Distrito Central	Tienda de ventas al detalle con membresía
YIP Supermercados, S.A.	Nacional	1	Distrito Central	
Supermercado Colonial (Corporación La Cumbre)	Nacional	2	San Pedro Sula	
Supermercados Junior (Inversiones Fratello, S. A. de C. V.)	Nacional	2	San Pedro Sula	
Comisariato Los Andes, S. A. de C. V.	Nacional	1	San Pedro Sula	
Supermercado Selecto, S. de R. L.	Nacional	1	San Pedro Sula	
Supermercado	Nacional	3	San Pedro Sula (1), Progreso (2)	

<sup>6</sup> Opera bajo los formatos: Hipermercado Walmart, Supermercados Paiz, Despensa Familiar y Maxi Despensa en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula, Choluteca, Comayagua y La Ceiba.

Antorcha				
Supermercado Económica	La	Nacional	1	San Pedro Sula
a/ Supermercados Paiz (7), Hipermercados (1), bodegas Maxi Despensa (10), y Despensa Familiar (51).				
Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por los agentes económicos involucrados en el sector de los supermercados.				

Asimismo, existen otras tiendas con otro tipo de formato, y son las que atienden al cliente previa presentación de una membresía, vale decir, PriceSmart y Stock<sup>7</sup>. Estas tiendas han presionado a los supermercados a aplicar una política más agresiva de ofertas y descuentos, los cuales son puestos a la vista del cliente en lugares estratégicos, según sea el caso. Algunos supermercados utilizan boletines de compra, suplementos de periódicos e Internet para publicitar sus productos.

### **b.1. Descripción de los Supermercados Estudiados**

A continuación se ofrece de manera sucinta una descripción que caracteriza a algunos de los principales supermercados y/o clubes/tiendas de venta al por mayor que operan en las ciudades del Distrito Central y San Pedro Sula, dada la información proporcionada por los mismos agentes económicos:

- **Supermercados La Colonia, S. A. de C. V.**

Supermercados La Colonia opera como una sociedad anónima. En marzo de 1976 comienza a operar en el boulevard Suyapa el primer supermercado La Colonia en el Distrito Central, abriendo sus puertas al público en general, sin embargo, en el mes de abril de 1982, el inmueble construido años antes fue consumido por las llamas, razón que obligó a cerrar las puertas al público y reiniciar las actividades normales en enero de 1985.

Tres años después, en 1988, se fundó una nueva tienda, denominado “Comercial Las Torres” conocido como La Colonia No. 2 Las Torres. Entre 1995 y 2007, se comenzó la expansión de esta cadena de supermercados abriéndose 11 establecimientos más, ubicados estratégicamente en las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela.

El año 2006 fue un año de grandes cambios para supermercados La Colonia. En su 32 aniversario el supermercado No. 2 Las Torres, fue remodelado y su formato cambió pasando a ser el primer supermercado de gran tamaño en el Distrito Central, naciendo así La Colonia Mega<sup>8</sup>, actualmente con un área de 3,617 m<sup>2</sup>.

También con este cambio, se comenzó un nuevo diseño de imagen para todos sus supermercados, creando un nuevo logotipo y durante 2007 se inició la remodelación parcial o total de todas sus tiendas. Posteriormente, se reinauguró La Colonia Mega boulevard Suyapa, con un área actual de 3,015.36 m<sup>2</sup>; contando actualmente con dos tiendas mega para brindar la mayor comodidad y calidad a sus clientes.

En el año 2009, supermercados La Colonia comienza su estrategia de expansión en todo el país, abriendo su primer tienda fuera del Distrito Central, es decir, en la

<sup>7</sup> Ambos establecimientos funcionan como clubes de compras.

<sup>8</sup> En el caso de supermercados La Colonia, su formato Mega, será considerado en el presente trabajo, como formato de Hipermercado, de acuerdo al tamaño y variedad de productos que en los mismos se ofrecen.

ciudad de Choluteca; ese mismo año fue abierta una tienda en la ciudad de Comayagua. En el año 2010 La Colonia continúa con su expansión en el país, abriendo una tienda en la ciudad de Juticalpa y otra en la ciudad de Danlí. El año 2011 volvió a marcar un nuevo giro para la historia de supermercados La Colonia con la apertura de 3 nuevas tiendas. Alcanzando una mayor cobertura a nivel nacional. Abriendo sus puertas a la población de Siguatepeque, San Pedro Sula y sumando otro sector más del Distrito Central.

El 11 de noviembre de 2011 se dio la apertura de la tercera Mega La Colonia en plaza pedregal, San Pedro Sula, siendo una de las tiendas más grandes que permite a los clientes una mayor comodidad y variedad al realizar sus compras, con un área de 2,490.55 m<sup>2</sup>. Asimismo, el 04 de mayo de 2012, fue inaugurada la segunda tienda de San Pedro Sula, con una extensión de 2,100 m<sup>2</sup>; y el 22 de junio de 2012, se abrió en esa ciudad la tercera tienda, con un área de 1,800 m<sup>2</sup>. Actualmente, supermercados La Colonia cuenta a nivel nacional con 24 tiendas ubicadas en las ciudades del Distrito Central, Comayagüela, Choluteca, Juticalpa, Danlí, Siguatepeque y San Pedro Sula.

Es preciso hacer notar que, La Colonia distribuye marcas exclusivas americanas como ser Premier Value, Hy Top, pañales Sea Dreams y el ron panameño Ron Abuelo. Asimismo, esta empresa está asociada al SUCAP (Supermercados de Centroamérica y Panamá)<sup>9</sup> y se reúnen mensualmente con el objetivo principal de tratar temas relacionados con la negociación con los proveedores, y en general para conocer las tendencias del mercado.

- **Grupo Walmart (Walmart/Supertiendas Paiz/Despensa Familiar/Maxi Despensa)**

La compañía trabaja bajo los formatos Walmart/Supertiendas Paiz/Despensa Familiar/Maxi Despensa, y son operados a través de dos sociedades, vale decir, Operadora del Oriente, S. A. de C. V. (en adelante Operadora del Oriente), y Comercial Brassavola, S. A. (en adelante Comercial Brassavola). Ambas sociedades están organizadas y existen bajo las leyes de la República de Honduras, y su objetivo principal es la venta de productos al detalle en supermercados.

Operadora del Oriente inició operaciones en 1998 en el Progreso, Yoro, bajo el formato de supermercado denominado PAICO; asimismo, Comercial Brassavola, inició operaciones ese mismo año en el Distrito Central, bajo los formatos de supermercado denominados PALI y MAXI, así como en la ciudad de San Pedro Sula, bajo el formato de supermercado Supertiendas Paiz. En 2003, los formatos PAICO y PALI pasaron a denominarse Despensa Familiar, bajo la administración de Comercial Brassavola.

En 2004, el grupo introduce un nuevo formato denominado Maxi Bodega, administrada por Operadora del Oriente, y en 2006, el grupo abre el primer hipermercado denominado Hiper Paiz en el Distrito Central, administrado por esa misma sociedad. En el mes de abril de 2011, Operadora del Oriente cambia el nombre de Hiper Paiz a “Walmart”, producto de un acuerdo de licencia de uso de marca otorgado por Walmart Stores Inc., a favor de Walmart de México y

---

<sup>9</sup> La alianza SUCAP nació en el 2008, en un esfuerzo de ocho cadenas de supermercados por convertirse en un contrapeso del Grupo Walmart, que tiene 600 negocios en la región centroamericana. SUCAP tiene un conglomerado de 300 negocios, conformado por los supermercados Gessa y Auto Mercado (Costa Rica), La Colonia (Honduras), Super Selectos (El Salvador), La Torre (Guatemala), Super 99 y El Machetazo (Panamá). Fuente: <http://www.estrategiaynegocios.net/2012/05/07/alianza-sucap-afirma-ser-competencia-de-walmart/>.

Centroamérica, introduciendo el modelo de negocios “Precios Bajos Todos los Días”. A fines de 2011, se transformaron las bodegas que operaban bajo la denominación de Maxi a Maxi Despensa.

En cuanto al número de establecimientos o tiendas, el Grupo Walmart opera a nivel nacional un total de siete supermercados bajo la denominación de supertiendas Paiz, de los cuales cinco se localizan en el Distrito Central, uno en San Pedro Sula y uno en La Ceiba, con áreas que van desde los 776 m<sup>2</sup> para las tiendas más pequeñas, hasta 2,610 m<sup>2</sup> para la de mayor tamaño. En cuanto al formato de Hipermercado, se reporta solo uno, bajo el nombre de Walmart, ubicado en el Distrito Central, con un área de ventas de 5,500 m<sup>2</sup>. Asimismo, el Grupo Walmart, además de los formatos de supermercado e hipermercado<sup>10</sup>, utiliza los formatos de bodegas Maxi Despensa, operando a nivel nacional un total de diez, y de Despensa Familiar, manteniendo en operación un total de cincuenta y uno. En el caso de las bodegas, el área de ventas promedio es de 1,477 m<sup>2</sup>, y para las despensas es de 429 m<sup>2</sup>.

- **Delikatessen (Zamorano Agroindustrial, S. A. de C. V.)**

Inició operaciones el 19 de julio de 1969 como sociedad de responsabilidad limitada, y el 20 de agosto de 1977 como sociedad de capital variable. Su especialidad son los embutidos bajo su marca propia Delikatessen. El giro de la empresa es la producción agropecuaria y la industrialización de carnes, embutidos, vegetales y abarrotería en general.

La empresa solo opera una tienda ubicada en el Distrito Central; sin sucursales, en un área de 1,600 m<sup>2</sup>. Considera como sus sustitutos en cuanto a la competencia a los supermercados e hipermercados.

- **PriceSmart Honduras, S. A. de C. V.**

Esta empresa abrió su primer club en la ciudad de San Pedro Sula en el año de 1999 y el segundo, en el Distrito Central en 2000. Cuenta con un surtido de aproximadamente 2,000 productos, los que se ofertan a lo largo del año, y existen otros productos que se comercializan por temporadas (p.e. semana santa, navidad, escolar, etc).

La apertura de estos clubes, se realizó con base a los modelos de los clubes establecidos en los Estados Unidos de Norteamérica (EUA), en vista de que en ese país está la casa matriz. La sociedad Sol Price, creó la industria de clubes de descuento en EUA al lanzar FedMart en 1954. En 1976, Sol y Robert Price desarrollaron el concepto de comercialización por membresía y fundaron Price Club, en donde los socios podían aprovechar operaciones de alto volumen y bajo costo para obtener los mejores precios en una amplia variedad de mercancías. Durante los últimos cuarenta y seis años esta industria ha evolucionado en EUA, y hoy más de 73 millones de personas compran en clubes exclusivos para socios. Solamente en EUA, el concepto de comercialización por membresía genera más de US\$ 57 mil millones en ventas anuales.

En Honduras, PriceSmart opera dos clubes de compras por membresía. En San Pedro Sula, la tienda cuenta con un área de 6,200 m<sup>2</sup>, y la del Distrito Central, el área es de 5,000 m<sup>2</sup>, entrando ambas tiendas en la categoría de hipermercado. PriceSmart brinda acceso a marcas nacionales e internacionales, así como

---

<sup>10</sup> Para efectos del presente estudio, el trabajo se concentrará en los formatos de supermercados e hipermercados.

marcas privadas (propias), vale decir: Member`s Selection y Club Select. Ofrece servicios alternativos, como son: plaza de comidas, panadería, centro de fotos y centro de llantas.

- **Stock, S. A.**

Esta empresa inicia operaciones el 04 de julio de 1998. Su finalidad es la compra, venta, importación y exportación de toda clase de mobiliario y productos de oficina, bienes inmuebles, maquinarias y equipo, suministros de diferentes clase y modelos, productos del hogar, actividades financieras de acuerdo a la ley, promoción de sociedades mercantiles por cuenta propia o ajena, participación en inversiones y las demás actividades o negocios de lícito comercio que puedan interesar a la realización del objetivo social.

Actualmente, esta empresa tiene dos tiendas (con dimensiones de 3,100 y 3,500 m<sup>2</sup>), ambas ubicadas en el Distrito Central y están consideradas como tiendas por departamento con una variedad de productos, pero no como un supermercado *per se*. Funciona bajo el formato de “club de descuentos”, a través de membresías, cuyos poseedores pagan por la misma en forma anual a un valor accesible, los cuales son beneficiados con precios preferenciales. Así también vende el producto a clientes sin membresías a precios sin descuentos. Comercializan marcas propias como ser la de productos de salud y belleza “IMAS”, que la misma empresa produce.

Son proveedores de bodegas y mercaditos, y su ventaja competitiva es que la mayoría de sus productos son importados directamente y pasan al consumidor final sin intermediarios, situación que les permite ofrecer mejores precios.

- **YIP Supermercados, S.A. de C.V.**

La empresa fue constituida en el año de 1995, según su respectivo testimonio de Escritura Pública. Esta empresa opera con una sola tienda en el Distrito Central, con capital nacional.

Su finalidad consiste en dedicarse a: instalación, explotación del negocio de los supermercados; representación y distribución de casas comerciales, nacionales y extranjeras; fabricación de toda clase de productos comestibles, accesorios eléctricos, perfumería, entre otros; venta en general de cualquier producto de consumo y a la explotación de farmacias, droguerías, cafeterías, restaurante; entre otros.

- **Supermercados Junior (Inversiones Fratello, S. A. de C. V.)**

Esta empresa inicia operaciones el 21 de julio de 1998 en la ciudad de San Pedro Sula, departamento de Cortés. Posee dos establecimientos denominados “Supermercados Junior”, ambos ubicados en la ciudad de San Pedro Sula, con áreas de construcción de 2,500 m<sup>2</sup>. Los productos que ofrecen están ubicados dentro de la categoría de comestibles o alimentos, y de higiene y limpieza, incluyendo higiene personal. La comercialización de estos productos se hace en forma presencial.

- **Supermercado Selecto, S. de R. L.**

El supermercado Selecto abre sus puertas al público en enero de 1984 con el formato de abarrotería en un pequeño espacio de lo que en ese entonces era una

residencia familiar. Desde ese momento y hasta el día de hoy, la empresa se caracteriza por ofrecer una variedad de productos, con precios de acuerdo a las necesidades y situación económica de la zona. Su horario de atención es de 7:00am a 10:00pm, de lunes a domingo, los 365 días del año.

En el mes de agosto de 2009 fue finalizada la remodelación y ampliación del local, y a partir de esa fecha, el área de tienda se incrementó de 450 m<sup>2</sup> a 800 m<sup>2</sup>, permitiendo ofrecer a sus clientes un lugar con todo el espacio y comodidades.

El objetivo del supermercado es ser una empresa dedicada a la compra y venta de productos básicos de alta rotación y consumo masivo, contando con las siguientes categorías: abarrotería, carnes, lácteos, frutas y verduras, cosméticos, novedades, electrodomésticos, entre otras.

El supermercado cuenta con proveedores que pertenecen a la grande, mediana y pequeña empresa, así como proveedores artesanales. Ejemplo de ellos se tienen los siguientes: Cervecería Hondureña, Dibesa, Nestle Hondureña, Surtidora Internacional, Diapa, Lácteos de Honduras, Leyde, Dinaplast, Tabacalera Hondureña (Batca), Empacadora Continental, Delicia y Pronorsa, Unimerco, Baprosa, Kimberly Clark, Intercosmo, Industrias Sula, Central de Ingenios, Proconsumo, Farinter de Sula, Distribuidora Rayovac, Pacasa, Corporación Dinant, Aguazul, Distribuidora Istmania, Marcas Mundiales de Honduras, Molino Harinero Sula, Mega Distribuidora Avícola, y otros más.

Como parte de las políticas de compra, el supermercado maneja compras al contado, al crédito a 15, 20, 30, 45, 60 y 90 días y también compras en consignación. Se realizan solamente compras al por mayor, y a proveedores que reúnan todos los requisitos de ley en facturación, así como las especificaciones para los productos que determina la Oficina de Protección al Consumidor. Los pagos se realizan únicamente con cheque a la fecha y a nombre de la empresa proveedora. Asimismo, dentro de las políticas de venta, éstas son en su mayoría al por menor y estrictamente de contado. La forma de cobro es en efectivo, tarjetas de crédito y débito y cheques.

- **Supermercado La Económica**

El supermercado La Económica surge con la denominación de supermercado en 1980, aunque las operaciones mercantiles fueron iniciadas en el mes de enero de 1970. Actualmente, opera con una sola tienda en un área de 1,000 m<sup>2</sup>, con capital nacional.

De acuerdo a lo manifestado por su representante, este supermercado tiene serias limitaciones para competir especialmente en precios con las grandes cadenas, producto de las compras en escala que las mismas realizan y la capacidad de éstas de importar.

## **b.2. Otros Participantes en el Mercado del Retail**

Por otra parte, además de los supermercados y/o hipermercados, en el sector detallista o ventas al detalle o al retail<sup>11</sup>, participan otros centros de compra o segmentos de este mercado no menos importantes, donde convergen diferentes actores en cadena (i.e. productores, proveedores y/o distribuidores mayoristas,

---

<sup>11</sup> Para efectos del presente estudio, se utilizarán a discreción estos conceptos, y se deberá entender que significan lo mismo.

intermediarios, distribuidores minoristas y consumidores), y en donde se ofrecen una multiplicidad de productos, categorizados de formas varias, cuyo fin último es cubrir las necesidades que el consumidor demanda. Cabe señalar que, los siguientes centros de compra dada la afinidad al rol que determina el funcionamiento de los supermercados (i.e. productos que comercializan, estructura, formas de venta, entre otros), podrían *a priori* ser considerados como sustitutos de estos últimos en cuanto a las opciones de compra; no obstante, esta apreciación será sujeta de un mayor análisis posteriormente.

- **Mercados de abastos**, donde llegan los intermediarios a ofrecer sus productos, generalmente al por mayor. Los productos que más se comercializan son por lo usual, frutas y verduras frescas, granos y carnes, los cuales son en su mayoría traídos de las zonas rurales y son adquiridos por los minoristas urbanos, pero que asimismo se suple la demanda de particulares o consumidores directos.

En el Distrito Central y San Pedro Sula, este tipo de mercado opera todos los días, constituyendo las horas de la mañana cuando se realiza la mayor parte de las transacciones. En el Distrito Central, funcionan varios mercados de este tipo, y en San Pedro Sula, opera la nueva Central de Abastos de Sula, donde los camioneros llegan a descargar el producto perecedero. Dentro de la Central estarían funcionando bancos, farmacias y un área comercial, bajo un ambiente higiénico, limpio y moderno.

Adicionalmente, tanto en el Distrito Central como en San Pedro Sula, funcionan las denominadas “ferias del agricultor y del artesano”, que constituyen opciones importantes de compra para el consumidor, por los precios accesibles con los que en esos centros se comercializan los productos.

- **Tiendas de conveniencia**, destacando las tiendas en gasolineras que ofrecen especialmente “pasabocas” y bebidas al viajero, y otros artículos importados. Ofrecen los servicios 24 horas al día y por lo general están ubicados en lugares de mayor concurrencia y circulación vehicular, como son los bulevares y salidas de las ciudades.

Detallista	Número Establecimientos	Localización
Texaco	93	Distrito Central, San Pedro Sula y otras ciudades
Dippsa/Puma	142	Distrito Central, San Pedro Sula y otras ciudades
Esso/Puma	54	Distrito Central, San Pedro Sula y otras ciudades
Shell/Uno	110	Distrito Central, San Pedro Sula y otras ciudades
Fuente: GAIN Report, 2010.		

- **Tiendas pequeñas (bodegas, mercaditos y pulperías)**. Se ubican en barrios o colonias de las ciudades, así como en pueblos y caseríos, y varían en tamaño en función del mercado que abastecen y los productos que ofrecen. Venden principalmente productos básicos como enlatados, leche, pan, granos, entre otros. La generalidad es que los productos se encuentran

empacados en pequeñas unidades, y esto es lo que hace que sectores de la clase media, media baja y baja, prefieran comprar en estos establecimientos, no obstante que los precios son usualmente más elevados que los supermercados.

Para el caso de las pulperías, que de hecho son las de mayor número y están diseminadas por todas partes, datos disponibles (2005) arrojan que en el Distrito Central y San Pedro Sula, la cantidad de estos establecimientos ascendía a 16,000 y 8,000, respectivamente<sup>12</sup>. Estos establecimientos confieren a sus clientes la posibilidad de comprar al crédito, constituyéndose en una alternativa de significancia para la población de escasos recursos.

En el caso de las bodegas, éstas tienen la particularidad de que además de vender al detalle, también venden al por mayor a mercaditos y pulperías, y que por lo tanto también se sitúan dentro de los mercados de abastos. Todos estos establecimientos son de corte transversal y muy personalizados y se especializan en el conocimiento del gusto y en las compras diarias de sus clientes.

### **b.3. Sobre los Proveedores**

Como fuera apuntado anteriormente, los supermercados e hipermercados, en especial en las dos principales ciudades del país han venido creciendo a ritmo acelerado e indudablemente se han convertido en el principal canal distribuidor de productos. El papel que desempeña el proveedor (que puede ser productor o distribuidor), en cuanto al suministro de sus productos es muy importante en este mercado. Es necesario tener en cuenta una serie de requisitos, hacer un análisis de sus propias capacidades, elaborar una propuesta comercial coherente y definir si es el momento adecuado para entablar la relación comercial.

Los aspectos que suelen tenerse en cuenta para abastecer a los supermercados son los siguientes: permisos; cumplimiento de estándares de calidad; capacidad de volumen de abastecimiento; condiciones de pago; manejo de devoluciones; entre otros. Sin embargo, los proveedores obtienen situaciones ventajosas por el hecho de venderle a un supermercado, como son: colocación de grandes volúmenes de venta en productos de alta rotación; poder llegar a regiones donde éste no está presente; generación de prestigio a sus productos al estar al lado de marcas líderes; entre otros.

El número de proveedores que estarían abasteciendo un supermercado depende lógicamente del tamaño y movimiento que un determinado supermercado podría observar. Por ejemplo, las dos cadenas que operan con mayores flujos de inventario en el Distrito Central y San Pedro Sula, son las que registran relaciones comerciales con la mayor cantidad de proveedores, los cuales varían en tamaño y los productos que ofrecen. Para el caso, al mes de marzo de 2012, el Grupo Walmart reporta un total de 456 proveedores y La Colonia 340, entre tanto, otros supermercados de menor tamaño, vale decir, La Económica, Delikatessen (para el caso de los productos no cárnicos) y Selecto, reportaron un número de 236, 183 y 116 proveedores, respectivamente.

Es preciso mencionar que, en cuanto a las relaciones comerciales entre los supermercados y proveedores no median contratos de distribución entre ambos.

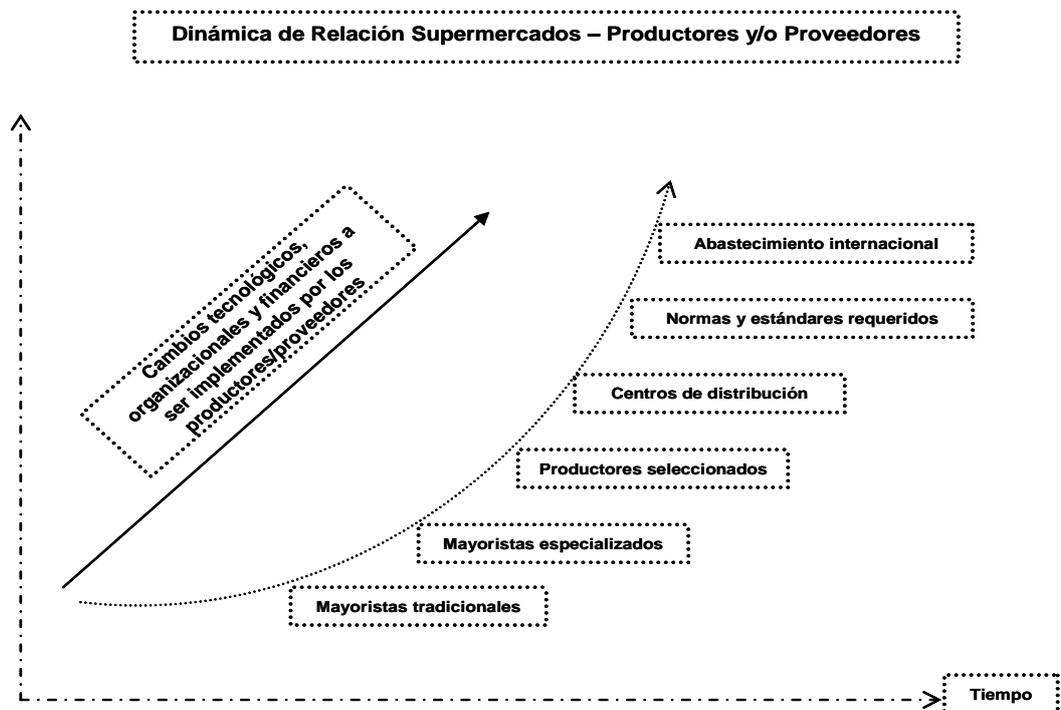
---

<sup>12</sup> Gómez, 2005. Citado por Sanders, Arie; Ramírez, Angélica; y Morazán, Lilian en documento "Cadenas Agrícolas en Honduras". Desarrollo Socioeconómico y Ambiente, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Diciembre, 2006.

Los supermercados tienen la libertad de comprar al proveedor que les ofrezca productos de calidad, precios, prontitud, entre otros aspectos, percibiéndose en este segmento cierta competencia, puesto que tanto proveedores como supermercados, pueden elegir si vender o comprar, respectivamente, al agente que más les convenga.

Por otra parte, es preciso señalar que el sistema de abastecimiento ha venido evolucionando con la expansión del sector del retail, en especial de los supermercados que funcionan como cadenas, hacia un modelo de compras centralizado, lo que ha implicado varios cambios para los productores, en especial los de pequeña escala. De hecho, este sistema está modificando las relaciones entre productores y supermercados, con la idea de manejar grandes volúmenes de producto en un solo sitio para su posterior distribución a las tiendas. Inicialmente este proceso estaba abierto a cualquier proveedor de productos, siempre que cumpliera las exigencias del supermercado, en términos de cumplimiento y constancia; no obstante, dada la evolución del sistema, la entrada para nuevos proveedores es cada día más difícil. Esto es consistente con el modelo sobre la dinámica de la relación supermercado-productor mostrada por Berdegue (2005)<sup>13</sup>, que consiste en que, a medida que dicha dinámica avanza, los productores en pequeña escala necesitan llevar a cabo importantes cambios en términos tecnológicos y organizacionales, en un tiempo relativamente corto.

El traslado de un sistema de abastecimiento vinculado a los mayoristas tradicionales (normalmente supermercados de menor tamaño de propiedad nacional), hacia uno de mayoristas más especializados (grandes cadenas), y finalmente a centros de acopio y distribución más especializados, lleva implícito cambios sustanciales en términos de calidad del producto a ser entregado (i.e. variedad, forma, sanidad, daño mecánico aceptable, limpieza, olor, color, maduración, temperatura, entre otros), del empaque a usar, del volumen mínimo del producto para ingresar, y de la forma y tiempo de pago.



<sup>13</sup> Berdegué (2005), citado por Catholic Relief Service (CRS), Agropyme y Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en documento "Vínculos entre Productores de Hortalizas de Pequeña Escala y Supermercados en Centroamérica: Casos Honduras y El Salvador". Enero, 2006.

Actualmente, en Honduras los sistemas de abastecimiento están en plena evolución como resultado del dinamismo que registran los supermercados, hacia un modelo basado en centrales de distribución especializadas, verticalmente integradas y con normas y estándares de calidad particulares. Esta situación se está produciendo en las dos principales cadenas (i.e. Grupo Walmart y La Colonia), las cuales manejan sus propios centros de distribución<sup>14</sup>, que se encargan de recibir el producto y de distribuirlo a las diferentes tiendas.

### **c) Dinámica del Sector de los Supermercados**

En Honduras el sector de los supermercados se caracteriza por mantener un constante dinamismo, donde existe un consumidor cada vez más exigente, quien dispone de diversas opciones para realizar sus compras, así como razones para acudir a cada establecimiento, en función de sus gustos y preferencias. Este proceso de expansión se produce, no obstante la ocurrencia de factores internos que han limitado el desarrollo económico y social del país, dentro de los que se cuentan: alta tasa de desempleo; restricciones de consumo de clientes, priorizando sus necesidades; inseguridad ciudadana; detrimento y tráfico excesivo en las vías públicas; entre otros.

De manera general, los productos que ofrecen los supermercados consisten en abarrotes, canasta básica, carnes y mariscos, embutidos, lácteos, frutas y verduras, cuidado del hogar, cuidado personal, productos para bebe, productos para mascotas, limpieza del vehículo, escolares, entre otros. Usualmente, los supermercados no llevan registros contables de las marcas comerciales que venden, en vista de que los inventarios son manejados e identificados, a través de códigos de barra.

Todos los supermercados estudiados funcionan de manera independiente, pudiendo identificarse los tradicionales que en su mayoría tienen una tienda, y las cadenas integradas básicamente por dos compañías: Supermercados La Colonia, que cuenta con un total de 24 tiendas a nivel nacional, de las cuales 19 están situadas en el Distrito Central y San Pedro Sula; y el Grupo Walmart, a través de los formatos Walmart (hipermercado), Supermercados Paiz, Despensa Familiar y Maxi Despensa, y que igualmente operan en el Distrito Central y San Pedro Sula, así como en La Ceiba, Choluteca y Comayagua, con un total de 69 tiendas o establecimientos.

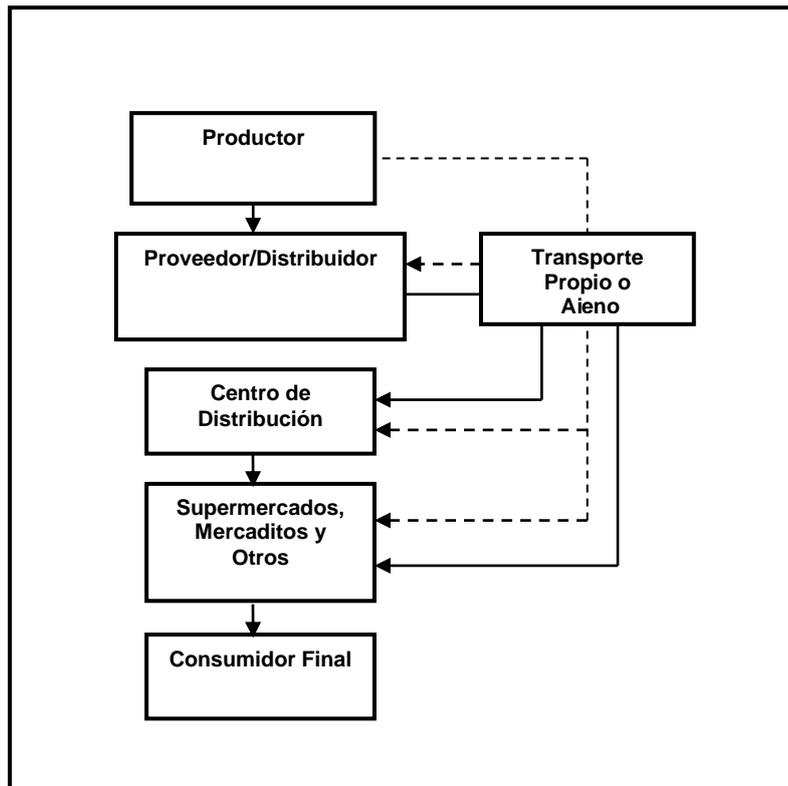
Conforme están estructurados, se puede decir que los supermercados no están integrados bajo una concepción de integración vertical pura (productor – proveedor/distribuidor – supermercado/detallista). Esta situación se presenta en uno solo de los supermercados (i.e. Supermercado Delikatessen), específicamente en la rama de productos cárnicos que es su especialización (producción de vacas y cerdos; distribución al por mayor a supermercados, mercaditos, entre otros; y comercialización al detalle en la tienda). Como parte de esta integración vertical, esta empresa utiliza la modalidad del ruteo para distribuir productos cárnicos a través de vendedores independientes en ciudades alejadas del país.

Aunque vale decir que, las cadenas tienen sus respectivos centros de distribución, lo cual podría considerarse como un cierto grado de integración vertical, pero no pura; el resto de los supermercados reciben y almacenan el producto en sus bodegas, dentro del establecimiento del supermercado. El

---

<sup>14</sup> Igualmente, PriceSmart posee su propio centro de distribución, conforme a información reportada por esta empresa.

siguiente diagrama muestra de manera simplificada como está estructurado el sector de los supermercados.



Como parte de las estrategias de comercialización que de manera general utilizan las tiendas, se tienen las ofertas, descuentos, promociones y otra forma temporal de reducción del precio, bajo un modelo tradicionalmente utilizado denominado “precios altos-bajos orientados en promociones”. En algunos casos, sino en la mayoría, inciden las temporadas del año, como son: día de la amistad, día del padre, día de la madre, pagos del décimo tercero y cuarto mes de salario, y navidad. En otros casos, y de acuerdo a la capacidad del supermercado las ofertas son a diario o semanal, con promociones del 2 x 1 (lleve dos por el precio de uno, o el segundo solo paga un lempira), “miércoles frescos”, ofertas en productos perecederos, modelo de “precios bajos todos los días”, entre otras. Se considera importante la ubicación de productos en góndolas o estantes, que dependerá del volumen de ventas que éstos tengan, en función de la demanda del cliente, y aquí también intervienen las temporadas, donde el cliente demanda productos específicos, los que son colocados accesibles al mismo. Asimismo, algunos supermercados utilizan los denominados premios por sorteo y el canje de artículos especiales por cupones de compra acompañados de efectivo.

Es importante tomar en cuenta que, si bien las promociones que se ofrecen para algunos productos no estarían alterando el consumo *per se* para éstos (entre tanto que solo incrementarían sus inventarios y provoquen sus compras más espaciadas), constituyen “anzuelos” que atraen al consumidor a estas tiendas, induciendo a realizar compras adicionales de productos que no tenía considerado adquirir.

Algunos supermercados, suscriben contratos con bancos emisores de tarjetas de crédito como estrategia de ventas de sus productos, que involucra un descuento por compra aplicado en el estado de cuenta del cliente (p.e. Supermercado La

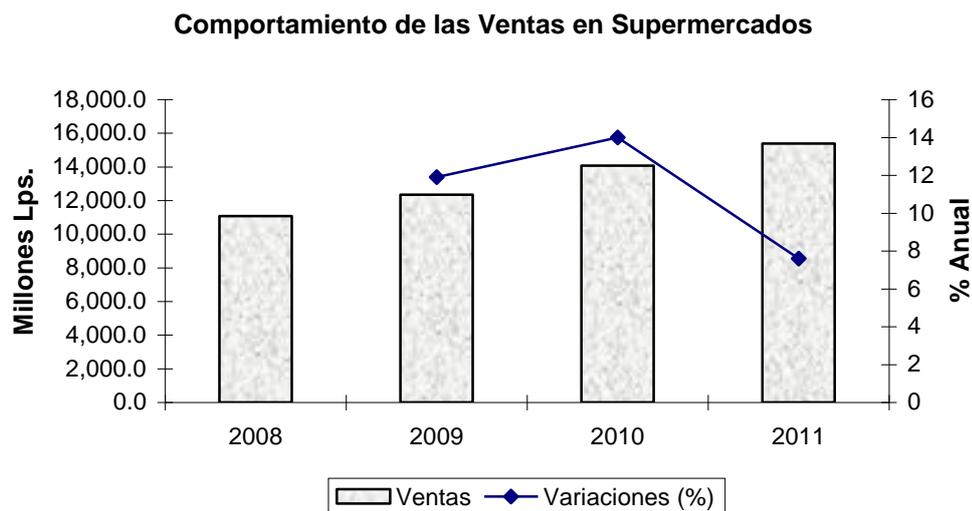
Colonia, con banco FICOHSA – Tarjeta Ficohsa/La Colonia (Visa) que otorga el 10% de descuento; Walmart, con banco Credomatic – Tarjeta Fácil (Master Card) que otorga el 5% de descuento (aplica también a Supermercados Paiz); PriceSmart, con banco Credomátic – Tarjeta Dual (American Express) que otorga el 3% de descuento; Supermercado Colonial con banco Ficohsa – Tarjeta Ficohsa/Colonial que otorga 8.25% de descuento).

Otros aspectos relevantes y que constituyen hallazgos a tomar en cuenta en este apartado y que se obtuvieron directamente de los agentes participantes en el sector, son los siguientes (Ver Anexo 2):

- a) La modalidad de ventas utilizada por la mayoría de los supermercados es presencial, o a través de ventas directas. En casos aislados, hay entregas a domicilio, en especial a restaurantes, hoteles, entre otros.
- b) El periodo de rotación de los inventarios varía, de acuerdo al tipo de producto: mercadería en general (abarroterías), cada 18 días; productos frescos (frutas, verduras, carnes), cada 3 días.
- c) Los supermercados más grandes, especialmente las cadenas, mantienen alianzas estratégicas con bancos, farmacias, cafeterías, entre otros; y su relación es comercial a través de contratos de arrendamiento.
- d) En su mayoría, los supermercados atienden estratos poblacionales de nivel medio. Un segmento de la población con nivel de ingresos altos, acude preferentemente a dos supermercados (i.e. Mas x Menos y PriceSmart), dada la gran cantidad de productos importados que los mismos ofrecen y que son ya parte de su consumo habitual. Puede inferirse que ambos establecimientos compiten entre si en este segmento de productos importados.
- e) En el caso del Supermercado Mas x Menos, al servir a un grupo poblacional selecto y con ingresos altos, generalmente los precios son más elevados, en comparación con el resto de los supermercados, debido a factores como: preferencia, gustos, tradición, atención personalizada, seguridad, especialidad en ciertos productos importados, entre otros.
- f) Las compras en los supermercados se realizan normalmente cada quince días o mensualmente, en comparación con otros establecimientos, como mercaditos y pulperías, que es a diario o semanal, y usualmente son compras complementarias o “de relleno”, para suplir lo que se les terminó u olvidó comprar en el supermercado. Aunque la gran mayoría de la población y que se ubican en un nivel de ingresos medio/bajos, prefieren los mercaditos y pulperías, debido a otros factores como, cercanía, obtención de crédito o “fiado”.
- g) A nivel nacional, aproximadamente el 30% de los productos lo venden los supermercados y el resto los mercaditos, bodegas, pulperías, ferias, entre otros.
- h) En cuanto a proveedores, éstos son nacionales e internacionales. La proporción de lo importado y lo local, varía de acuerdo a cada establecimiento (p.e. en el caso de algunos supermercados, los productos importados podrían representar hasta el 70% del producto en góndola; y en el caso de otros, la relación es 75% nacional y 25% importado; y están los más pequeños que solo venden producto nacional).
- i) La relación con los proveedores es solo comercial, y no se firman contratos. Los supermercados tienen la libertad de comprar al proveedor que les de mejor calidad, precios, prontitud en entrega y plan de pago, entre otros aspectos, como ya fuera apuntado.

#### d) Comportamiento del Sector de los Supermercados

Como fuera indicado *supra*, los supermercados en Honduras, son considerados dentro de las ventas al detalle como una opción preferente de compra por parte del consumidor, al preferir las salas de venta que ofrecen una gran variedad de productos, con horarios de acuerdo a su conveniencia y con mayores estándares de seguridad. Un indicador importante que refleja el crecimiento que han tenido los supermercados, lo constituye las ventas que los mismos han reportado durante los últimos cuatro años, vale decir, 2008-2011<sup>15</sup>.

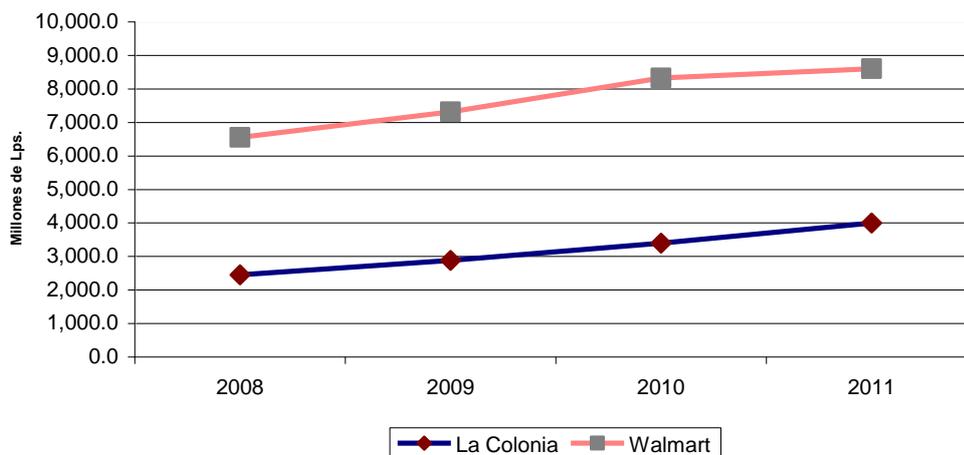


Como puede observarse, el total de las ventas reportadas han tenido para esos años un crecimiento sostenido. Solo para el último año (2011), las ventas fueron de Lps.15,377.4 millones, superior en 7.6% al valor presentado en 2010, producto de la mencionada expansión que han registrado las cadenas de supermercados, las cuales participaron para el último año con un 82% del total, reflejando una tendencia de crecimiento durante el periodo.

Por otra parte, es importante destacar que el crecimiento de las ventas de los supermercados, especialmente de las cadenas, se ha visto reflejado en el incremento del consumo privado de la población mencionado anteriormente. Vale remarcar que, cada vez se van incorporando nuevos locales, que ante la presión competitiva del resto de los agentes que intervienen en el mercado, se ven forzados a invertir en tecnología de avanzada, mejoras en las salas de venta, negociación con los proveedores para la innovación de sus productos y procesos, y la aplicación de las estrategias de comercialización y mercadeo, lo que ha denotado algún grado de innovación estratégica para posicionarse en el mercado.

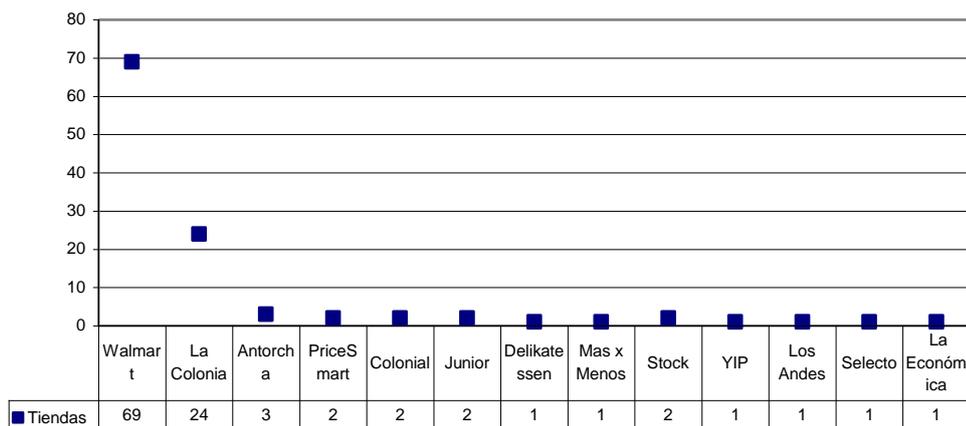
<sup>15</sup> Datos correspondientes a un total de ocho de trece supermercados, en función de la información proporcionada. El valor de las ventas para supermercados La Colonia para el año 2011, fue proyectado (dado que no se envió la información para ese año) en base a la tendencia de crecimiento reportado para los años 2008-2010.

### Principales Cadenas: Registro de Ventas



A la par del crecimiento en ventas, el otro indicador importante lo representa el número de tiendas a nivel nacional (de las cuales se tiene registro) de los supermercados estudiados.

### Número de Tiendas de Principales Supermercados



Como puede observarse en el recuento, los supermercados del Grupo Walmart y La Colonia, son los que registran una mayor expansión, en cuanto al número de tiendas que poseen. En el caso del Grupo Walmart, las razones fundamentales han sido los variados formatos que utiliza para vender sus productos, destacando las denominadas “despensas familiares” que suman un a nivel nacional total de 52, las cuales están diseminados en sectores poblaciones estratégicos. Igualmente, supermercados La Colonia, ha adoptado una estrategia de expansión, instalando e inaugurando un mayor número de tiendas más allá del Distrito Central. Indudablemente, el éxito alcanzado por estas empresas, ha tenido que ver con múltiples factores que hace que los clientes adopten sus tiendas como sus centros de compra preferentes.

Cabe mencionar que, la evolución de los supermercados ha llevado a que poco a poco se vayan modificando los formatos e infraestructura en el lugar de venta, pasando de supermercados a hipermercados, aunque la migración a este tipo de formato sería más notable en el mediano y largo plazo. Como fuera apuntado, este tipo de formatos brinda servicios más allá de un supermercado tradicional,

incluyendo dentro de éstos: servicios de cafetería o restaurantes, línea blanca y video, electrodomésticos, ropa y calzado, accesorios de automóviles, entre otros; todo ello en localidades amplias con áreas entre los 3,000 y los 5,000 m<sup>2</sup>.

#### IV. IDENTIFICACION DEL MERCADO RELEVANTE

El mercado relevante está conformado por los bienes y servicios que tienen sustituibilidad razonable para el propósito para el cual fueron producidos en una determinada área geográfica.

De acuerdo a la Ley para la Defensa y Promoción de la Competencia (LDPC) el mercado relevante “es aquel que se define en función del mercado de productos y del mercado geográfico.” La ley procede a definir el mercado de producto como, “...los bienes y servicios que los consumidores consideren intercambiables o sustituibles entre sí..., y el mercado geográfico como, ...el alcance territorial de la zona en que se desarrollan actividades de suministro y prestación de bienes y servicios...”. Una definición más sencilla es “el conjunto más reducido de productos que incide en el comportamiento de un monopolista hipotético, o el análisis del monopolista hipotético que define un mercado como un conjunto más reducido de productos que resulta atractivo monopolizar<sup>16</sup>”

La definición del mercado relevante lleva implícito el análisis del Mercado Producto y el Mercado Geográfico con el objetivo de delimitar lo máximo posible qué y dónde se transan los productos específicamente.

##### 1. Mercado de Producto

Generalmente, el primer elemento a definir en el análisis es el mercado de producto. Conforme a la teoría, en su delimitación se debe considerar la existencia de bienes o servicios potencialmente sustitutos (tanto económica como técnicamente) del bien ofrecido por los agentes investigados (sustituibilidad por el lado de la demanda). Asimismo, es necesario considerar la existencia de otros oferentes dispuestos a dedicar sus recursos a la producción de los bienes en análisis ante un aumento determinado en el precio de los mismos (sustituibilidad de la oferta). Al identificar las fuentes de disciplina por el lado de la demanda y de la oferta se está de hecho delimitando el marco de actuación de la empresa o empresas cuyo comportamiento se desea analizar con el fin de determinar si es conforme o no a las reglas de competencia.<sup>17</sup>

En el presente estudio, el abordaje realizado a la concepción de mercado relevante de producto, estará vinculado especialmente a la sustituibilidad de la demanda, mientras que la sustituibilidad de la oferta se relacionará en mayor medida con la amenaza de “entrada al mercado” de nuevos competidores. En tal sentido, los mercados se han definido con base en consideraciones de sustituibilidad de la demanda, mientras que la respuesta desde el lado de la oferta se ha subsumido a un análisis de valoración de la existencia de barreras de entrada y competencia potencial.

A efecto de definir el mercado relevante producto en el sector de los supermercados, debe partirse primeramente de considerar que el “producto” que ofrece un

<sup>16</sup> CDPC. “Manual para Evaluación de Prácticas Restrictivas de la Libre Competencia”. 2006.

<sup>17</sup> Gutiérrez, Inmaculada; Padilla, Atilano. “La Sustituibilidad de la Oferta en el Análisis de las Concentraciones Empresariales” (Anuario de Competencia 2001, 2002).

supermercado es precisamente “el servicio de venta al detalle” de una amplia gama de productos. Entonces, bajo esta premisa y tomando en cuenta la particularidad del presente trabajo, no podría identificarse un producto determinado o específico como el mercado relevante producto *per se*, sino más bien como el servicio de venta al detalle, donde participan una variedad de agentes económicos, vale decir, supermercados, hipermercados, tiendas tradicionales o de barrio (mercaditos, bodegas, pulperías, tiendas de conveniencia, etc.) y el mercado informal (ferias de mayoreo, vendedores ambulantes, mercados centrales, etc.)

No obstante esta variedad de actores, es conveniente identificar que tan sustituto podrían ser entre sí, a efecto de valorar quien le hace la competencia a quien, en tanto que uno disciplina al otro, y bajo que razones el consumidor se desplazaría a uno u otro centro de compra.

En tal sentido, para este propósito conviene segmentar el sector de los supermercados. Por un lado se tienen las tiendas tradicionales y el mercado informal; y por el otro, los supermercados e hipermercados.

En cuanto a las tiendas tradicionales y el mercado informal, si bien son actores que participan en el sector, éstos no podrían considerarse como sustitutos cercanos de los supermercados en referencia al nivel de competencia que los primeros podrían ejercer sobre los segundos, derivado obviamente del grado de elección y/o desplazamiento de parte de los consumidores. Vale destacar que, las compras que los consumidores realizan en estos centros podrían catalogarse como complementarias o secundarias a las propiamente de abastecimiento que es realizada generalmente en los supermercados e hipermercados. Aunque, deben valorarse algunos factores que hacen que los usuarios acudan a estos centros, tales como: cercanía y obtención de crédito (“fiado”), en el caso de los mercaditos, bodegas y pulperías, aún y cuando los precios sean más elevados; y precios más bajos, en el caso de mercados centrales y ferias. Es posible inferir que, fuera de las principales ciudades, y en especial en lugares donde no hay un supermercado, o al menos donde hay uno o dos, que resulten insuficientes para satisfacer la demanda, los mercaditos y pulperías, se constituyen en una excelente alternativa de consumo.

En vista de lo anterior, puede dejarse establecido que, quienes compiten entre sí, y que por lo tanto podrían disciplinarse en cuanto a precios, son de hecho los actores que participan en el segmento compuesto por los supermercados e hipermercados (y en mayor medida entre las cadenas), reflejándose un grado de sustituibilidad cercana, en cuanto al nivel de elección de los consumidores, dados sus gustos y preferencias, y en donde intervienen aspectos como: variedad, seguridad, precios competitivos, y servicios adjuntos que una gran parte de los supermercados ofrecen (como presencia de una farmacia, un banco, una panadería, cajeros automáticos, etc.<sup>18</sup>). En tal sentido, para efectos del presente estudio, el mercado relevante producto se define como **el servicio de venta al detalle, donde participan los supermercados e hipermercados**, en el mercado relevante geográfico que se define *infra*.

Es preciso hacer notar que, las autoridades de competencia de otros países, mantienen la postura de que los supermercados constituyen un mercado separado de los pequeños almacenes (entendiéndose como tales, a las tiendas tradicionales,

---

<sup>18</sup> Por ejemplo, un persona que desee adquirir una botella de vino, un medicamento y una bolsa de pan, podría no percibir como una alternativa a las tiendas tradicionales, debido al número de establecimientos que tendría que visitar (una licorería, una farmacia y una panadería), incrementándosele los costos de viaje y búsqueda; o por qué la variedad o calidad de cada uno de estos productos que ofrecen las tiendas tradicionales, no son lo suficientemente amplias en comparación a la que ofrecen los supermercados.

ferias, etc). Por ejemplo, la Comisión de Competencia del Reino Unido llegó a esta conclusión, partiendo de las declaraciones de los mismos ejecutivos de las grandes cadenas de supermercados, quienes señalan solo al resto de las cadenas como competidores cercanos, que son quienes monitorean sus precios y con quienes comparan sus estrategias comerciales. Igual delimitación de mercado se ha empleado en los análisis de las últimas fusiones de grandes cadenas en Estados Unidos, Europa, Australia y Nueva Zelanda<sup>19</sup>.

## 2. Mercado Geográfico

El mercado geográfico por su parte, consiste en el área en el cual las partes involucradas ofrecen y demandan sus productos o servicios, y en el cual las condiciones de competencia son lo suficientemente homogéneas y pueden distinguirse de áreas vecinas porque las condiciones de competencia son apreciablemente distintas en estas áreas.

Es importante destacar, que el área geográfica puede estar sujeta a ser ampliada, lo cual dependerá si al producirse un aumento en los precios de los productos o servicios, los consumidores podrían trasladar su consumo hacia la adquisición de productos o servicios provenientes de otras áreas geográficas, buscándose el área cuya producción sea la mejor sustituta de la producción del área original. En tal sentido, el mercado relevante geográfico comprendería todas aquellas áreas hacia las cuales los compradores se desplazarían ante un incremento pequeño pero significativo y no transitorio en los precios.

De esta manera, la dimensión geográfica o espacial en la que se esperaría que exista algún grado de competencia en el negocio de ventas al detalle es estrictamente local, a pesar de la existencia de cadenas de supermercados a nivel nacional y regional. La existencia de costos de búsqueda como de desplazamiento, condiciona a los consumidores a realizar sus compras en sus ambientes más cercanos y por lo tanto considerarán como oferentes relevantes aquellos que están dentro de una cierta distancia de su residencia o lugar de trabajo.

Sin embargo, y para fines del presente estudio, **las áreas geográficas de las ciudades del Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) y San Pedro Sula, serán tomadas como mercados geográficos**, considerando que dichas ciudades representan los centros de mayor comercialización y consumo de productos, tanto importados como nacionales, y es en éstos centros donde se registra una mayor número de competidores.

## V. ANÁLISIS DE SUSTITUIBILIDAD EN EL MERCADO

De acuerdo a la teoría, la sustituibilidad puede ser observada desde dos lados. Desde la demanda, que es considerada “la muestra más palpable de la competencia efectiva impuesta entre dos productos. Existe siempre que al producirse un incremento en el precio de un producto en relación con otro, produce entre los consumidores un cambio en su patrón de compras, del producto cuyo precio ha aumentado al producto... Para ser sustitutos por el lado de la demanda, no sólo es necesario que los consumidores sean capaces de escoger y cambiar su patrón de

---

<sup>19</sup> European Commission (1996). Competition Commission of the United Kingdom (2003), Australian Competition and Consumer Commission of New Zealand (2007). Citado por Gómez Lobo, Andrés y González, Aldo (Universidad de Chile). Comentarios al Trabajo “Un análisis sobre competencia y supermercados en Chile” de los autores Galetovic, Alexander y Sanhueza, Ricardo. Diciembre, 2006.

compra entre los dos productos examinados, sino además, que ellos sean realmente capaces de hacerlo en la eventualidad de una alteración en el precio relativo entre ambas...La sustituibilidad de la oferta es menos evidente que la de la demanda, pero bajo ciertas circunstancias puede ser tan efectiva como ésta. En esencia, dos productos son sustitutos por la oferta si el oferente de uno de ellos ya posee todos los activos necesarios para producir el otro, y si goza de presencia en el canal de comercialización y redes de distribución, para colocar su producto en el mercado...”<sup>20</sup>

Como fuera apuntado en el capítulo anterior, el tratamiento del sector estará concretado bajo un esquema de consideraciones en función de la sustituibilidad por el lado de la demanda; entre tanto, que la respuesta desde el lado de la oferta, estaría más en función de la presencia de barreras que limitarían el ingreso de competidores potenciales. Asimismo, se determinó en función de la variedad de actores presentes en este mercado, que la competencia efectiva estaría efectuándose en el eslabón compuesto por los supermercados e hipermercados, y especialmente entre las cadenas al señalárseles como competidores cercanos, quienes monitorean precios y comparan estrategias comerciales entre sí.

En tal sentido, puede inferirse que el grado de sustituibilidad no se estaría dando *per se* entre un producto por otro, como lo confirma la teoría, pero si entre agentes económicos competidores, en función del mercado relevante definido. Así, la medición de la sustituibilidad de uno por otro establecimiento estaría determinada por el nivel de elección que tengan los consumidores, producto de sus gustos y preferencias, al conjugarse variables como, precios, calidad, variedad, seguridad, entre otros aspectos.

A efecto de valorar el nivel de preferencia desde el lado de la demanda, y considerando la mayoría de los actores que participan en este mercado<sup>21</sup>, se procedió a realizar una encuesta (Anexo 3), tomando una muestra de 728 hogares, es decir, 420 en el Distrito Central y 308 en San Pedro Sula, a partir del listado de barrios y colonias de ambas ciudades incluido en el Censo de Población y Vivienda del año 2001, realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE). El tamaño de la muestra fue calculado a través de la fórmula de muestreo simple que permitió estimar porcentajes en poblaciones grandes, vale decir:

$$n_0 = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

En donde:

- n<sub>0</sub> = Primera estimación de muestra
- Z = Grado de confianza en la estimación
- P = Proporción de hogares que tienen un atributo
- Q = Proporción de hogares que no tienen el atributo (1 – P)
- E = Error deseado en la estimación

Por ejemplo, a efecto de estimar un porcentaje que está alrededor del 50% con una confianza de 95% y de que el máximo error a cometer es del 5%, luego Z = 1.96, P = 0.5, y E = 0.05. Lo que da un tamaño de muestra de 196 hogares en cada uno de los estratos para los que se requiere la estimación, utilizando muestreo aleatorio simple. No obstante, si la unidad de selección no es el hogar, sino que se hace un muestreo en dos etapas, seleccionando primero barrios o colonias y de los barrios o colonias en la muestra se eligen los hogares; entonces los tamaños de muestra se

<sup>20</sup> CDPC. "Manual para la Evaluación de Prácticas Restrictivas de la Libre Competencia". 2006.

<sup>21</sup> Supermercado, hipermercado, mercados públicos, pulperías, ferias, bodegas, mercaditos, entre otros.

deben ajustar por lo que se conoce como el efecto de conglomerado o efecto de diseño, para considerar este efecto y la no respuesta por cualquier causa para San Pedro Sula; se ajusta la muestra por 1.5 veces la muestra aleatoria simple; y para el Distrito Central para considerar su mayor tamaño en 2 veces. Lo que lleva a realizar una muestra de 294 hogares en San Pedro Sula y de 392 en Distrito Central. En tal sentido, se seleccionaron 22 barrios o colonias en San Pedro Sula (308 hogares) y 30 en el Distrito Central (420 Hogares), y dentro de cada barrio o colonia de la muestra se seleccionaron dos conglomerados de 7 hogares cada uno, para tener 14 hogares en la muestra de cada barrio o colonia<sup>22</sup>.

## 1. Principales Resultados

Partiendo del conjunto de agentes que intervienen en las ventas o comercio al retail, en función de la afinidad en cuanto a los productos que comercializan, se consideraron los principales formatos de establecimientos participantes en el Distrito Central y San Pedro Sula, vale decir: supermercados, hipermercados, mercados públicos, pulperías, feria del agricultor, BANASUPRO<sup>23</sup>, bodegas, mercaditos, y otros. A efecto de valorar los principales resultados de las encuestas, se considerarán algunos aspectos importantes como son: el lugar de preferencia de los hogares encuestados; el ingreso familiar y el consumo; y los criterios de elección de los hogares en cuanto a uno u otro lugar donde hacer sus compras.

### a) Del Lugar Preferente de Compra

Tomando en consideración el lugar de preferencia para comprar para el total de los 728 hogares, tanto para el Distrito Central como para San Pedro Sula, la preferencia se focaliza en los supermercados (49.6%), de acuerdo a su primera prioridad, seguido de los mercados públicos. Obviamente, los hipermercados constituyen un formato de reciente nacimiento en nuestro país, pero que su tendencia es a crecer.

Hogares por Ciudad, Según Lugar de Compra						
Prioridad 1						
	CIUDADES				Total	
	Distrito Central		San Pedro Sula		Nº	%
	Nº	%	Nº	%		
<b>Supermercado</b>	199	47.4	162	52.6	361	49.6
<b>Hipermercado</b>	56	13.3	49	15.9	105	14.4
<b>Mercados Públicos</b>	100	23.8	53	17.2	153	21.0
<b>Pulperías</b>	23	5.5	23	7.5	46	6.3
<b>Feria del Agricultor</b>	6	1.4	3	1.0	9	1.2
<b>BANASUPRO</b>	27	6.4	6	1.9	33	4.5
<b>Bodegas</b>	4	1.0	9	2.9	13	1.8
<b>Mercaditos</b>	2	0.5	2	0.6	4	0.5
<b>Otros</b>	3	0.7	1	0.3	4	0.5
<b>Total</b>	<b>420</b>	<b>100.0</b>	<b>308</b>	<b>100.0</b>	<b>728</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta Estudio Sectorial de Supermercados.

Asimismo, dentro de los supermercados e hipermercados, es importante considerar el lugar preferido de compras, en cuanto a los establecimientos o tiendas localizadas en ambas ciudades, a partir de la primera prioridad de los encuestados.

<sup>22</sup> Metodología propuesta por Consultor encargado de realizar la encuesta, a solicitud de la CDPC (junio, 2012).

<sup>23</sup> Creado como un organismo estatal autónomo de servicio público, con personería y capacidad jurídica propias, mediante Decreto Ley No. 1049, emitido el 15 de julio de 1980 y publicado en la Gaceta No. 23179 del 13 de agosto de 1980. Su objetivo principal consiste en contribuir al bienestar económico y social de la población en general y en forma especial de los sectores populares urbanos y rurales del país, mediante la organización y operación de un sistema adecuado de comercialización que proporcione a la población artículos de consumo en cantidades suficientes y a precios razonables, los que no podrán ser superiores a los fijados por la Secretaría de Industria y Comercio.

Hogares por Ciudad, Según Supermercados Visitados Últimos Treinta Días							
Prioridad 1							
		CIUDAD				Total	
		Distrito Central		San Pedro Sula		Nº	%
		Nº	%	Nº	%		
Supermercado e Hipermercado	La Colonia	210	50.0	20	6.5	230	31.6
	Wal Mart	28	6.7	0	0	28	3.8
	Paiz	24	5.7	7	2.3	31	4.3
	Despensa Familiar	90	21.4	45	14.6	135	18.5
	Maxi Bodegas	3	0.7	19	6.2	22	3.0
	Más x Menos	3	0.7	0	0	3	0.4
	YIP	6	1.4	0	0	6	0.8
	PriceSmart	6	1.4	1	0.3	7	1.0
	Colonial	0	0	13	4.2	13	1.8
	Junior	0	0	67	21.8	67	9.2
	Los Andes	0	0	8	2.6	8	1.1
	Selecto	0	0	3	1.0	3	0.4
	La Antorcha	0	0	55	17.9	55	7.6
	La Económica	0	0	9	2.9	9	1.2
	Ninguno	50	11.9	60	19.5	110	15.1
Otro	0	0	1	0.3	1	0.1	
<b>Total</b>		<b>420</b>	<b>100.0</b>	<b>308</b>	<b>100.0</b>	<b>728</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta Estudio Sectorial de Supermercados

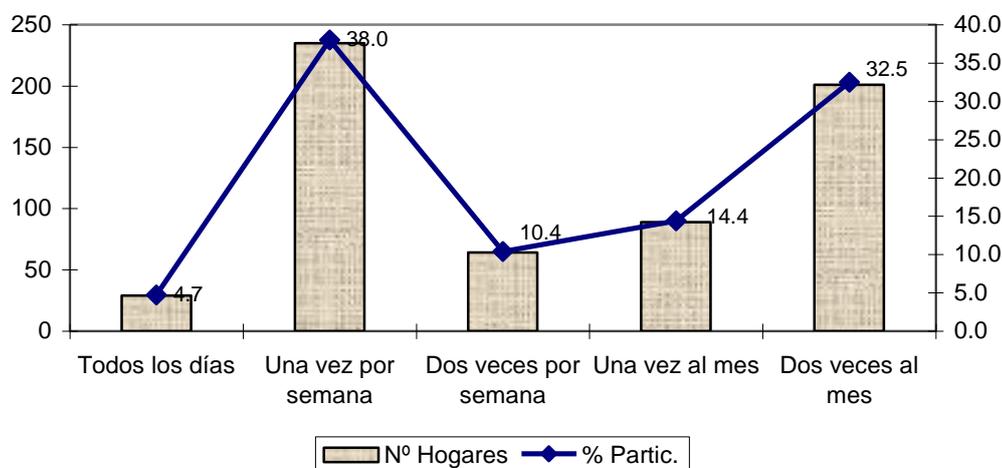
Los resultados sugieren, que las cadenas conformadas por los supermercados La Colonia y el Grupo Walmart (Walmart, Supermercados Paiz, Despensa Familiar y Maxi Bodegas), tienen una importante presencia en ambas ciudades.

Vale señalar que, en el caso de La Colonia la mayor participación es notoria en el Distrito Central, pero que dados los planes de expansión, se esperaría que alcance porcentajes mayores en el futuro en la ciudad de San Pedro Sula, lo que de alguna manera vendría a contrarrestar las participaciones de otros supermercados tradicionales como Supermercado Junior y La Antorcha, que en esta ciudad están haciéndoles la competencia a las precitadas cadenas. Otros supermercados de menor tamaño como, La Económica, Selecto, Colonial, YIP y Mas x Menos, tratan de mantener algún estándar de clientela, unos por fidelidad y tradición familiar, otros por los productos que ofrecen, conforme a los gustos y preferencias de su clientela.

## b) De la Frecuencia de Visitas a los Supermercados

Otra variable importante de conocer, consiste precisamente en la frecuencia de visitas a los supermercados. Conforme al siguiente gráfico, se tiene que el mayor porcentaje de los hogares encuestados (38%) tienen por costumbre visitar estos establecimientos una vez por semana y un 32.5%, los visitan dos veces en el mes, es decir, cada quince días. Esta situación se deriva por una parte del patrón de consumo que ha venido adoptando el usuario, al realizar compras parciales o complementarias, a efecto de cumplir con la provisión del mes; así también, y debido a que los lugares preferentes de compras recaen mayormente en las tiendas compuestas por las cadenas, un factor que podría inducir a que el consumidor visite frecuentemente dichas cadenas, estaría influenciado por el formato adoptado por ellas, en el sentido de proveer una amplia variedad de artículos, y no necesariamente de primera necesidad, que un supermercado tradicional ofrece en su mayor parte.

### Frecuencia de Visitas a Supermercados Total Distrito Central y San Pedro Sula



#### c) De los Criterios de Elección

Como fuera apuntado *supra*, en Honduras el sector de los supermercados se caracteriza por mantener un constante dinamismo, donde el consumidor es cada vez más exigente, quien dispone de diversas opciones para realizar sus compras, así como razones para acudir a cada establecimiento, en función de sus gustos y preferencias. Las decisiones en cuanto a que establecimiento acudir a realizar sus compras estará en función de algunos criterios básicos, es decir, precios, fácil acceso, variedad, calidad, y seguridad. Estos criterios fueron considerados en la realización de la encuesta, que permitió definir las razones que motivaron a los hogares encuestados a elegir su establecimiento o lugar de compra preferido, y que tal como se mencionó en la sección anterior, la preferencia recayó en mayor porcentaje en los supermercados.

Hogares por Ciudad, según Razón de Compra						
Razón de compra	CIUDAD				Total	
	Distrito Central		San Pedro Sula		Nº	%
	Nº	%	Nº	%		
<b>Precios</b>	327	77.9	217	70.5	544	74.7
<b>Calidad</b>	83	19.8	58	18.8	141	19.4
<b>Variedad</b>	119	28.3	104	33.8	223	30.6
<b>Seguridad</b>	82	19.5	52	16.9	134	18.4
<b>Fácil Acceso</b>	179	42.6	116	37.7	295	40.5
<b>Total</b>	<b>420</b>	<b>100</b>	<b>308</b>	<b>100</b>	<b>728</b>	<b>100</b>

Nota: Variable de respuesta múltiple; los porcentajes no suman 100.  
Fuente: Encuesta Estudio Sectorial de Supermercados.

De acuerdo al cuadro anterior, los criterios de elección estuvieron determinados fundamentalmente por los precios, seguido por fácil acceso, y variedad de productos. Obviamente, los otros dos criterios presentan porcentajes no despreciables. Asimismo, si se consideran los mismos criterios aplicados por supermercado más visitado, se tiene que un 33% de los hogares encuestados visitan el supermercado La Colonia motivados por la seguridad; un 31.8% por el precio; un 31.1% por fácil acceso; un 27.3%, por calidad; y un 26.6% por variedad en los productos. En el caso del Grupo Walmart, los factores determinantes fueron en su orden: calidad, 45.5%;

precio, 31.7%; variedad, 28.2%; seguridad, 25%; y fácil acceso, 11.2%. En el resto de los supermercados prevalecieron los criterios de variedad (Junior, 18.8%; La Antorcha, 10.9%), seguridad (La Antorcha, 11.1%; Junior, 8.3%; y Los Andes, 8.3%), y fácil acceso (La Antorcha, 13.9%).

Total de Hogares y Razón de compra Prioridad 1, Según supermercado que Más Visita Total Distrito Central y San Pedro Sula												
	Precios		Calidad		Variedad		Seguridad		Fácil Acceso		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
	La Colonia	141	31.8	9	27.3	17	26.6	12	33.3	47	31.1	226
Wal Mart	12	2.7	2	6.1	8	12.5	6	16.7	2	1.3	30	4.1
Paiz	17	3.8	4	12.1	1	1.6	1	2.8	11	7.3	34	4.7
Despensa Fam.	95	21.4	7	21.2	8	12.5	1	2.8	24	15.9	135	18.5
Maxi Bodegas	17	3.8	2	6.1	1	1.6	1	2.8	1	0.7	22	3.0
Más x Menos	2	0.5	0	0.0	0	0.0	1	2.8	0	0.0	3	0.4
YIP	1	0.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	3.3	6	0.8
Price Smart	4	0.9	1	3.0	0	0.0	2	5.6	0	0.0	7	1.0
Colonial	5	1.1	1	3.0	5	7.8	1	2.8	1	0.7	13	1.8
Junior	40	9.0	2	6.1	12	18.8	3	8.3	9	6.0	66	9.1
Los Andes	2	0.5	1	3.0	2	3.1	3	8.3	0	0.0	8	1.1
Selecto	2	0.5	1	3.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	0.4
La Antorcha	22	5.0	1	3.0	7	10.9	4	11.1	21	13.9	55	7.6
La Económica	5	1.1	1	3.0	1	1.6	0	0.0	2	1.3	9	1.2
Ninguno	78	17.6	1	3.0	2	3.1	1	2.8	28	18.5	110	15.1
Otro	1	0.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.1
<b>Total</b>	<b>444</b>	<b>100.0</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>	<b>36</b>	<b>100.0</b>	<b>151</b>	<b>100.0</b>	<b>728</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta Estudio Sectorial de Supermercados.

#### d) De la Relación Ingreso Familiar y Consumo en Supermercados

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que el total de los hogares encuestados, componen una muestra multidisciplinaria, tomando en cuenta principalmente su nivel educativo, lugar de residencia y nivel de ingresos. Indudablemente, el nivel de ingresos determina la capacidad o poder adquisitivo de una población, y de alguna manera define donde comprar.

Hogares Principales Ciudades y Lugar Preferido de Compra, Según Nivel de Ingreso Mensual del Hogar												
Lugar Preferido de Compra	RANGO DE INGRESO DEL HOGAR										Total	
	1		2		3		4		5		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Supermercado	17	23.6	119	46.5	148	58.5	62	49.2	15	71.4	361	49.6
Hipermercado	0	0	15	5.9	37	14.6	47	37.3	6	28.5	105	14.4
Mercados Públicos	28	38.9	74	28.9	44	17.4	7	5.6	0	0	153	21
Pulperías	10	13.9	21	8.2	11	4.3	4	3.2	0	0	46	6.3
Feria del Agricultor	1	1.4	2	0.8	3	1.2	3	2.4	0	0	9	1.2
BANASUPRO	11	15.3	16	6.3	4	1.6	2	1.6	0	0	33	4.5
Bodegas	5	6.9	5	2	3	1.2	0	0	0	0	13	1.8
Mercaditos	0	0	0	0	3	1.2	1	0.8	0	0	4	0.5
Otros	0	0	4	1.6	0	0	0	0	0	0	4	0.5
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>256</b>	<b>100</b>	<b>253</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>728</b>	<b>100</b>

1 = Menos de 5,000.00 Lps.  
2 = De 5,000.01 a 10,000.00 Lps  
3 = De 10,000.01 a 20,000.00 Lps  
4 = De 20,000.01 a 50,000.00 Lps  
5 = De 50,000.01 a 100,000.00 Lps

Fuente: Encuesta Estudio Sectorial de Supermercados

En tal sentido, y haciendo un cruce de variables, es decir, considerando el rango de ingresos del hogar y el lugar de compra preferido, tomando en cuenta el total en ambas ciudades, se tiene que, a medida que el nivel de ingresos crece el mayor consumo se concentra en el segmento formado por los supermercados e hipermercados. Entre tanto, los hogares situados en el rango de más bajo ingreso (i.e. < de Lps. 5,000.00), prefieren hacer sus compras en su mayoría en los mercados públicos (38.9%). Cabe observar que, es en este nivel de ingresos donde las compras en pulperías y Banasupro, registran los mayores porcentajes.

## **2. Reflexión Final**

Como fuera indicado anteriormente, los supermercados e hipermercados en Honduras son considerados dentro de las ventas al detalle como una opción preferente de compra por parte del consumidor, al preferir las salas de venta que ofrecen una gran variedad de productos, mejores precios (dada su capacidad de competir), calidad, con horarios de acuerdo a su conveniencia y con mayores estándares de seguridad. Vale remarcar que, la migración del formato de supermercado a hipermercado es cada vez más notoria, al irse modificando los formatos e infraestructura en el lugar de venta.

Tal como quedó demostrado conforme a los resultados de la encuesta realizada, y que de alguna forma definen el grado de sustituibilidad que se produce entre los diferentes formatos que participan en el mercado, el lugar preferente de compra son los supermercados (que incluye los hipermercados), en detrimento de los otros establecimientos, vale decir, mercados públicos, pulperías, mercaditos, entre otros.

Los criterios de elección estuvieron determinados en su orden de importancia por los precios, fácil acceso, variedad, calidad, y seguridad. Es indudable, que estos criterios definen a los supermercados e hipermercados, y es en este segmento donde se presenta un cierto grado de competencia efectiva entre los agentes económicos que intervienen en el mismo (al competir entre si y auto disciplinarse en cuanto a precios), a diferencia de los otros participantes en el mercado.

En vista de lo anterior, puede dejarse establecido que, dado ese grado de competencia efectiva presente en el segmento compuesto por los supermercados e hipermercados (y en mayor medida entre las cadenas), se ve reflejado un grado de sustituibilidad cercana, en cuanto al nivel de elección de los consumidores, dados sus gustos y preferencias, y en donde intervienen aspectos como: variedad, seguridad, precios competitivos, y servicios adjuntos.

Así también, si incursionamos aún más dentro del segmento de los supermercados e hipermercados, a efecto de visualizar los factores que hacen que los clientes sustituyan un supermercado por otro, son precisamente los mismos, vale decir, precios, variedad de productos, seguridad, fácil acceso, entre otros. Factores, que en una mayor dimensión estarían en capacidad de ofrecerla las cadenas de supermercados e hipermercados, afectando al resto de sus competidores.

Finalmente, el grado de sustituibilidad se identifica aún dentro de las mismas cadenas, siendo aplicables los factores o criterios ya mencionados, en vista de que estos agentes buscan competir entre si, en su afán de capturar más mercado, lo que induce al consumidor a definir cual establecimiento elegir.

## VI. POSICIÓN DE DOMINIO

Una vez determinado el mercado relevante, el siguiente paso en un análisis de competencia consiste en comprobar la existencia o no de empresas con posición de dominio sobre el mercado identificado, dada su participación notable en el mismo<sup>24</sup>. Para dicho análisis uno de los elementos comúnmente utilizados es la medición de grado de concentración en un determinado mercado.

La Corte Europea de Justicia, define a la posición de dominio como “una posición de poder económico... que permite (a una empresa) impedir la competencia efectiva en el mercado relevante facilitándole el poder de comportarse en una medida apreciable, independientemente de (la presión competitiva) sus competidores, clientes y en última instancia, consumidores”<sup>25</sup>. En aras de simplificar, para este trabajo se utiliza una definición más sencilla en la que el término posición de dominio o en todo caso poder de mercado, se entiende como: Las circunstancias en las que las estrategias de una empresa individual (o un conjunto de ellas) pueden tener efectos adversos sobre el bienestar. En otras palabras, el análisis del poder de mercado permitirá identificar si hay alguna empresa con capacidad de perjudicar el funcionamiento del mismo en el sector de los supermercados e hipermercados, en el mercado geográfico identificado.

Cabe destacar que el hecho de ocupar una posición dominante, ésta no es inaceptable en sí, ya que puede ser el resultado de la eficacia económica de la empresa. En cambio, si tal empresa aprovecha su poder para obstaculizar la competencia, ello constituye una práctica contraria a la competencia que se considera abusiva. Así pues, lo que es reprobable es el abuso de la posición dominante. La empresa en posición dominante podría intentar abusar de esta situación para aumentar sus ingresos y consolidar su influencia en el mercado, debilitando o expulsando del mercado a sus competidores u obstaculizando el acceso al mismo a nuevos competidores. Esta empresa podría actuar frente a los otros operadores del mercado de forma no equitativa, imponiendo, por ejemplo, precios de compra o venta exagerados o concediendo ventajas discriminatorias a algunos clientes con el fin de controlar su comportamiento.

Un concepto semejante es manejado por las autoridades de competencia en los Estados Unidos y Canadá, tal es el de “poder de mercado” que se refiere a la capacidad de una empresa de controlar los precios del mercado (fijar sus precios por encima del nivel de competencia) o excluir competencia.

### 1. Determinación del Grado de Concentración

Uno de los elementos más importantes para determinar el nivel de competencia en un mercado es el grado de concentración del mismo. La concentración de mercado es en función del número de empresas participantes en un mercado y sus respectivas cuotas de mercado. En consecuencia, es un indicador de cuánto poder de mercado podría ostentar una determinada firma dentro del mercado relevante

---

<sup>24</sup> La Ley para la Defensa y Promoción de la Competencia y su Reglamento, identifican en los artículos 10 y 8 respectivamente, el término Participación Notable de Mercado (PNM), a efecto de determinar si una o más empresas podrían estar ostentando alguna posición de dominio en el mercado relevante identificado. La PNM podría vincularse al término Poder Significativo de Mercado (PSM), que de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), se entiende como “la capacidad de la empresa para incrementar precios por arriba de los niveles competitivos, sin que sus ventas disminuyan rápidamente...”(Tábora, Marlon R. “Condiciones Generales de Competencia en Honduras”. Serie Estudios y Perspectivas No. 82. CEPAL, Mayo, 2007)

<sup>25</sup> CDPC. “Manual para Evaluación de Prácticas Restrictivas de la Libre Competencia”. 2006.

objeto de análisis<sup>26</sup>. Las cuotas de mercado de cada empresa se basan en las ventas totales o la capacidad de producción actualmente destinada al mercado relevante, junto con aquella que probablemente sería destinada al mercado relevante en respuesta a un aumento pequeño pero significativo y no transitorio en el precio. Las participaciones de mercado pueden ser expresadas tanto en unidades monetarias o en unidades físicas (ventas, despachos, producción, capacidad o reservas).

Una vez determinadas las cuotas de mercado se pueden utilizar varios indicadores diseñados para medir el grado de concentración del mercado. Entre ellos están: i) Índice Herfindhal Hirschman (HHI); ii) Índice de Dominancia (ID) y; iii) Cociente de Concentración de Orden i (CRi). Partiendo de la información proporcionada, para la medición del grado de concentración será utilizado el Índice Herfindhal – Hirschman (HHI). El HHI, se calcula como la sumatoria de los cuadrados de las participaciones de mercado individuales de todos los participantes ( $HHI = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2$ , donde  $S_n$  = cuota del mercado de la empresa i).

Este índice refleja la estructura del mercado en la medida que le da un peso proporcionalmente mayor a las participaciones de mercado de las empresas más grandes de acuerdo con su importancia relativa. El HHI toma valores que van desde 0 (desconcentrado) hasta 10,000 (concentrado), por lo que se utiliza una escala para determinar que tan concentrado está el mercado.

La Federal Trade Commission (FTC), utiliza la variación del HHI como criterio para evaluar el aumento de concentración en los mercados. De acuerdo a la última revisión realizada en el mes de agosto de 2010<sup>27</sup>, los umbrales tradicionales fueron reformados conforme a lo siguiente:

HHI	Incremento	Recomendación de los Lineamientos de Fusiones del Dpto. de Justicia EE.UU.
Menos de 1500 puntos	-	Debe ser aprobada
Entre 1500 y 2500 puntos	Menos de 100 puntos	Debe ser aprobada
Entre 1500 y 2500 puntos	Más de 100 puntos	Concentración moderada, debe ser evaluada. Con altas posibilidades de ser aprobada.
Más de 2500 puntos	Menos de 100 puntos	Concentración alta, debe ser evaluada. Con posibilidades de ser aprobada
Más de 2500 puntos	Entre 100 y 200 puntos	Concentración alta, debe ser evaluada con escrutinio, con algunas posibilidades de ser aprobada.
Más de 2500 puntos	Más de 200 puntos	Altamente concentrada, debe ser evaluada minuciosamente. Se presume existencia de poder de mercado. Con pocas posibilidades de ser aprobada.

Asimismo, la Comisión Nacional de Competencia (CNC) de España utiliza como criterio el diferencial del HHI, en cuyo caso diferencias menores a 150 puntos no representan peligro para la competencia, aún cuando el umbral supere los 2,000 puntos.

HHI	Incremento	Efecto para la Competencia
Menos de 1000 puntos		Seguro
Entre 1000 y 2000 puntos	Menos de 250 puntos	Seguro
Entre 1000 y 2000 puntos	Más de 250 puntos	Representa Peligro
Más de 2000 puntos	Menos de 150 puntos	Seguro
Más de 2000 puntos	Más de 150 puntos	Representa Peligro

<sup>26</sup> CDPC. "Manual para Evaluación de Prácticas Restrictivas de la Libre Competencia". 2006.

<sup>27</sup> FTC. Horizontal Merger Guidelines. August, 19, 2010.

La importancia en la determinación del grado de concentración de un mercado radica en que podría existir (aunque no necesariamente) una relación directa entre el mismo y la tendencia de las empresas hacia el comportamiento colusivo (hay menos incentivos para la actuación independiente), conducta característica de un oligopolio. Es por ello que un paso elemental en cualquier análisis de competencia es determinar que tan concentrado se encuentra el mercado, a efecto de descubrir no solo una situación de posición de dominio, sino lo más apremiante que sería el abuso que de ella se esté haciendo por una, dos o más empresas que la ostenten.

Para efectos de medición del grado de concentración en el sector de los supermercados, en el Distrito Central y San Pedro Sula, podrían utilizarse diferentes variables, en función de la disponibilidad de información. En este caso, y en vista de la dificultad a colaborar en este sentido por parte de algunos supermercados que operan en las precitadas ciudades, únicamente fue posible obtener de los trece supermercados que se pretendía analizar (por ser éstos los de mayor relevancia) la información completa referente al número de tiendas con las cuales los mismos operan.

INDICE HERFINDHAL HIRSCHMAN (HHI)									
Tiendas de los Principales Supermercados del Distrito Central y San Pedro Sula									
Supermercados	Distrito Central			San Pedro Sula			Total		
	No.	Part. (%)	HHI	No.	Part. (%)	HHI	No.	Part. (%)	HHI
1 La Colonia	16	38.1	1,451.2	3	14.3	204.1	19	30.2	909.5
2 Grupo Walmart	20	47.6	2,267.6	9	42.9	1,836.7	29	46.0	2,118.9
3 Delikatessen	1	2.4	5.7	0	0.0	0.0	1	1.6	2.5
4 Mas x Menos	1	2.4	5.7	0	0.0	0.0	1	1.6	2.5
5 PriceSmart	1	2.4	5.7	1	4.8	22.7	2	3.2	10.1
6 Stock	2	4.8	22.7	0	0.0	0.0	2	3.2	10.1
7 YIP	1	2.4	5.7	0	0.0	0.0	1	1.6	2.5
8 Colonial	0	0.0	0.0	2	9.5	90.7	2	3.2	10.1
9 Junior	0	0.0	0.0	2	9.5	90.7	2	3.2	10.1
10 Los Andes	0	0.0	0.0	1	4.8	22.7	1	1.6	2.5
11 Selecto	0	0.0	0.0	1	4.8	22.7	1	1.6	2.5
12 La Antorcha	0	0.0	0.0	1	4.8	22.7	1	1.6	2.5
13 La Económica	0	0.0	0.0	1	4.8	22.7	1	1.6	2.5
								0.0	0.0
	<b>42</b>	<b>100.0</b>	<b>3,764.2</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>2,335.6</b>	<b>63</b>	<b>100.0</b>	<b>3,086.4</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a información obtenida de los supermercados.

Bajo este marco, y utilizando el Índice Herfindhal – Hirschman (HHI), se obtuvo que este mercado registra un alto grado de concentración, conforme a los estándares internacionales ya mencionados.

Como puede observarse, los supermercados que registran los mayores índices de concentración son las cadenas compuestas por el Grupo Walmart y La Colonia, en vista de la enorme expansión que los mismos han experimentado a la fecha, dado la apertura de nuevas tiendas en estas ciudades, así como a la variedad de formatos utilizados, especialmente por el Grupo Walmart.

Adicionalmente, si se quiere observar otra variable, aunque con datos incompletos, se tomó en consideración los ingresos por ventas percibidos por ocho de los trece supermercados en estudio y resultó que las dos cadenas de supermercados mencionadas *supra*, registran las mayores participaciones.

Ingresos por Ventas de Supermercados Participaciones (%)				
Supermercados	2008	2009	2010	2011
1 La Colonia	22.1	23.4	24.1	25.9
2 Grupo Walmart <sup>1/</sup>	59.2	59.3	59.1	55.9
3 Delikatessen	1.1	0.9	0.8	0.8
4 Price Smart	13.4	13.0	13.0	14.4
5 Stock	1.4	1.0	0.9	0.9
6 YIP	0.9	0.8	0.6	0.6
7 Selecto	0.6	0.5	0.5	0.6
8 La Económica	1.5	1.1	0.9	0.9
	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Índice Herfindhal Hirschman (HHI)				
1 La Colonia	488.6	546.0	580.3	673.2
2 Grupo Walmart <sup>1/</sup>	3,502.4	3,515.9	3,497.7	3,129.9
3 Delikatessen	1.2	0.9	0.6	0.6
4 Price Smart	178.4	168.3	169.8	206.4
5 Stock	1.8	1.0	0.8	0.8
6 YIP	0.8	0.6	0.4	0.3
7 Selecto	0.3	0.3	0.2	0.3
8 La Económica	2.1	1.3	0.9	0.8
	<b>4,175.6</b>	<b>4,234.3</b>	<b>4,250.7</b>	<b>4,012.4</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a datos proporcionada por los supermercados.

Finalmente, se tomó a bien considerar una variable más, como producto de la encuesta mencionada *supra*, valorando el número de hogares que visitaron los diferentes supermercados por espacio de un mes, obteniéndose similares resultados, entre tanto que se registran los mayores índices de concentración en las dos cadenas de supermercados mencionadas.

HHI: Hogares por Ciudad Según Supermercados Visitados Ultimos Treinta Días Prioridad 1									
Supermercado	Distrito Central			San Pedro Sula			Total		
	Nº	%	Part. <sup>2</sup>	Nº	%	Part. <sup>2</sup>	Nº	%	Part. <sup>2</sup>
La Colonia	210	50.0	2,500.0	20	6.5	42.2	230	31.6	998.1
Grupo Wall Mart	145	34.5	1,191.9	71	23.1	531.4	216	29.7	880.3
Más x Menos	3	0.7	0.5	0	0.0	0.0	3	0.4	0.2
YIP	6	1.4	2.0	0	0.0	0.0	6	0.8	0.7
Price Smart	6	1.4	2.0	1	0.3	0.1	7	1.0	0.9
Colonial	0	0.0	0.0	13	4.2	17.8	13	1.8	3.2
Junior	0	0.0	0.0	67	21.8	473.2	67	9.2	84.7
Los Andes	0	0.0	0.0	8	2.6	6.7	8	1.1	1.2
Selecto	0	0.0	0.0	3	1.0	0.9	3	0.4	0.2
La Antorcha	0	0.0	0.0	55	17.9	318.9	55	7.6	57.1
La Económica	0	0.0	0.0	9	2.9	8.5	9	1.2	1.5
Ninguno	50	11.9	141.7	60	19.5	379.5	110	15.1	228.3
Otro	0	0.0	0.0	1	0.3	0.1	1	0.1	0.0
	<b>420</b>	<b>100.0</b>	<b>3,838.2</b>	<b>308</b>	<b>100.0</b>	<b>1,779.4</b>	<b>728</b>	<b>100.0</b>	<b>2,256.4</b>

1/ Incluye: Maxi Despensas (bodegas); Despensa Familiar; Supermercado Paiz; e Hipermercado.  
Fuente: Elaboración propia, con base a información obtenida de Encuesta Estudio Sectorial de Supermercados.

Un hecho notorio que puede identificarse, consiste en que supermercados La Colonia aparece mucho más concentrada en el Distrito Central, en vista de que es en la misma donde reporta el mayor número de tiendas, a diferencia de San Pedro Sula, donde en la actualidad comienza a expandirse. En cambio, el Grupo Walmart, mantiene niveles altos de concentración en ambas ciudades, producto del ensanchamiento de esta empresa en éstas, bajo los formatos ya mencionados. Otros supermercados no menos importantes, vale decir, Junior y La Antorcha, muestran importantes niveles de participación en la ciudad de San Pedro Sula, significando

alguna competencia que éstos están realizando a las cadenas, y en especial al Grupo Walmart en esa ciudad, dados los gustos y preferencias de los consumidores, en función de la variable utilizada en la presente medición.

De todas maneras, el grado de expansión reportado por las cadenas en mención, ha tenido repercusiones en el resto de los supermercados, los que se ven limitados en poder competir con estas cadenas, en especial en cuanto a precios, variedad de productos, comodidad para el usuario, seguridad, entre otros. De acuerdo a lo manifestado por el gerente de uno de los supermercados pequeños, ellos *“ya no pueden competir con los precios que dan las cadenas, dado que éstas compran en escala y pueden importar donde consiguen mejores precios. Dado el volumen de compras que ellos realizan, que es pequeño, no sale rentable importar por lo costoso que esto representa”*.

Esta situación nos revela la clara desventaja que tienen los supermercados de menor tamaño, en especial en cuanto al flujo de ventas de sus productos y a los precios que ofertan, que en general son mayores que los proporcionados por las cadenas, los cuales se ven afectados, en vista de que sus ventas año con año van en descenso<sup>28</sup>, siendo visitados en su mayoría por clientela que ha sido fiel con éstos por años.

Vale decir que estos supermercados pequeños han tratado de formar bloques para hacerles la competencia a las cadenas, pero este hecho aún no lo han podido concretar. Es preciso mencionar que existen otros supermercados de menor peso, pero igualmente importantes que han tratado de no quedarse en el rezago, al buscar la forma de expandirse al instalar más tiendas, aunque en mucha menor proporción a las cadenas mencionadas, obligados por la incursión de estas últimas. Estos supermercados de alguna manera están tratando de competir con las cadenas y no salir del mercado, tal es el caso de supermercados como: La Antorcha, Colonial y Junior, todos ellos ubicados en la ciudad de San Pedro Sula.

Asimismo, existen otros supermercados que no reportan mayores impactos por la presencia de las cadenas debido a que tienen características propias que los diferencian de otros, como son: Delikatessen, cuya especialidad es la comercialización de productos cárnicos y que más bien le venden al resto de supermercados, incluidas las cadenas; y supermercado Mas x Menos, que tiene ya una clientela establecida por los productos especiales (en su mayoría importados) que éste distribuye, aún y cuando los precios sean elevados. Podría decirse lo mismo de otras tiendas que operan con otro tipo de formato, y son las que atienden al cliente previa presentación de una membresía, vale decir, PriceSmart (club de ventas al por mayor) y Stock (tienda de ventas al detalle), las cuales para poder competir con las cadenas utilizan una política agresiva de ofertas y descuentos, reportándoles afluencias masivas de clientes.

## **2. Valoración de la Posición de Dominio**

De manera general podría decirse que, el sector de los supermercados en Honduras, con énfasis en las dos ciudades más importantes, aún y cuando registra elevados grados de concentración, en función de las variables utilizadas, observa algún grado de competencia efectiva en el mismo, que si bien la expansión ocurrida en las cadenas de supermercados precitada, ha sido en detrimento de los supermercados más pequeños, podría inferirse *a priori* que las reglas en este segmento del mercado (vale decir, entre competidores), las está dictando el mercado mismo, en donde

---

<sup>28</sup> Según lo indica un supermercado de tamaño pequeño, “las ventas van cayendo año con año, debido a la competencia, entre 5% y 8%, cada vez que entra un nuevo competidor”, y en especial cuando se instala una tienda de una cadena.

compradores (consumidores) y vendedores se ponen en contacto y expresan su deseo de comprar o vender, comunicando el precio que están dispuestos a pagar o a recibir por distintas cantidades de un producto determinado que se está transando.

En tal sentido, no podría considerarse *a priori* que los supermercados (incluidos los hipermercados) mejor posicionados, en este caso las dos cadenas en mención, estén abusando de su posición de dominio con relación a sus competidores, dada su participación notable en el mercado, en vista de que lo que se percibe, es una situación en que los agentes participantes están compitiendo a efecto de capturar más mercado, dadas las eficiencias y capacidad de competir que cada uno de ellos posee. Asimismo, y en función de las entrevistas realizadas a las dos cadenas precitadas, se constató que ambas compiten entre sí a efecto de capturar más clientela, ofreciendo mejores precios, calidad, mejor atención, seguridad, entre otras; comportamiento que de hecho se espera continúe en el futuro, lo que podría provocar el relegamiento de otros supermercados que componen el resto, algunos de los cuales tendrían que definir nuevas estrategias de mercadeo si quieren seguir compitiendo, para lograr al menos subsistir ante esta enorme presión competitiva, generada por los supermercados más fuertes, y en este caso de las cadenas.

Por otra parte, no podría desvirtuarse la existencia aguas arriba de un grado de desplazamiento para los productores o proveedores pequeños especialmente, de parte de los supermercados más fuertes (i.e. las cadenas) en cuanto al suministro de productos, en término de las exigencias que éstos demandan, con respecto a calidad, cumplimiento y constancia, y que sería mayormente posible cumplirlas a proveedores de mediana y gran escala, en función de los cambios tecnológicos y organizacionales que necesiten realizarse.

Asimismo, es preciso mencionar de acuerdo a cierta información suministrada que, algunos proveedores grandes estarían otorgando precios especiales a ciertos supermercados (incluidas regalías y/o bonificaciones por compras en volumen, degustaciones, bandeo<sup>29</sup>, impulsadoras de venta, etc), principalmente a las cadenas, lo que permite a estos últimos vender a precios bajos, limitando competir en igualdad de condiciones a los supermercados tradicionales, y en especial a los pequeños.

## VII. BARRERAS DE ENTRADA

Otro elemento que es importante analizar y de hecho está vinculado a la existencia de posición de dominio o poder de mercado, son las barreras de entrada<sup>30</sup>. Éstas se refieren a una serie de factores que impiden la entrada de nuevas empresas en un sector de actividad, o las disuaden de hacerlo, aun cuando las empresas ya instaladas obtengan beneficios extraordinarios. En términos generales las barreras pueden clasificarse en costos hundidos, regulaciones estatales y comportamientos estratégicos<sup>31</sup>.

La importancia de las barreras de entrada en un análisis de poder de mercado radica en la relación que existe entre estos dos elementos. Así, si un mercado posee barreras de entrada insignificantes no es necesario preocuparse por los posibles

---

<sup>29</sup> Producto regalado por la compra de otro producto.

<sup>30</sup> Las barreras de entrada se refieren a "una serie de factores que impiden la entrada de nuevas empresas en un sector de actividad, o las disuaden de hacerlo, aún cuando las empresas ya instaladas obtengan beneficios extraordinarios". Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia – CDPC (2006). "Manual para la Evaluación de Prácticas Restrictivas de la Libre Competencia".

<sup>31</sup> CDPC (2006). "Manual para la Evaluación de Prácticas Restrictivas de la Libre Competencia".

efectos de conductas anticompetitivas; el mercado corregiría este fallo automáticamente con la entrada de nuevos competidores. En cambio, si un mercado posee altas barreras de entrada será más fácil para cualquier empresa con poder abusar del mismo.

Las barreras de entrada identificadas en el sector de los supermercados son de tipo estructural, ocasionadas por las características mismas del mercado; así como administrativas (intervención estatal) que igualmente limitan el accionar del mercado. A continuación se presentan las principales barreras identificadas, y que versan sobre distorsiones que si bien afectan a los supermercados establecidos, constituyen disuasivos para potenciales entrantes a este mercado:

- a) Los proveedores no entregan el producto a tiempo y completo. Asimismo, muchos productos vienen sin el registro sanitario, y en ese caso es devuelto y pierden de venderlo.
- b) Las demoras en obtener los respectivos registros sanitarios por parte de los proveedores.
- c) Desabastecimiento del producto en el mercado.
- d) Altos costos de la energía eléctrica.
- e) En detrimento de los supermercados pequeños que no pueden importar, los que si pueden hacerlo compiten mejor, dado que en el mercado externo se consiguen mejores precios.
- f) En vista del reducido volumen de compras que podría hacerse al exterior, no resulta rentable importar por lo costoso que ello representaría, por lo que su alternativa sería formar bloques, en especial de supermercados pequeños.
- g) Se ven forzados a importar productos de otros países, por que en el país no hay de la variedad que necesitan (p.e. verduras). Asimismo, hay restricciones para importar carne (p.e. de Nicaragua), viéndose forzados a comprarla en el mercado local, y ésta es de mala calidad, dado que los exportadores hondureños prefieren exportar el producto. Otro caso, son los bloqueos para importar leche, para proteger al productor nacional.
- h) Ventajas que favorecen al sector informal o vendedores ambulantes al no pagar gastos administrativos, ni impuestos.
- i) Excesivo y lento proceso de trámites aduaneros, producto de la carencia de tecnología de punta, limitan la importación del mercado formal.
- j) Nivel de inversión para instalar un supermercado de tamaño promedio y que sea competitivo es de alrededor de US\$1,600,000<sup>32</sup>.
- k) Complejidad en los trámites y permisos aplicados, tales como: permiso de construcción, permiso de operación<sup>33</sup>, permiso ambiental, permiso de factibilidad vial, permiso de control de desperdicios, entre otros.
- l) Complejidad y tardanza en el proceso de obtención y renovación de registros sanitarios, debido a: i) algunos requisitos solicitados para productos importados son difíciles de preparar, según el país de origen (p.e. el Certificado de Libre Venta Consularizado, etiquetas originales, muestras para análisis, entre otras); y ii) limitada capacidad de la autoridad correspondiente para atender el alto volumen de solicitudes de otorgamiento de los registros sanitarios, para productos nacionales o internacionales.
- m) Elevada cantidad de productos que no cumplieron los requisitos legales para su comercialización, como son: i) registros sanitarios; ii) etiquetados; iii) fechas de vencimiento; entre otros. Esto provoca que los supermercados dejen de vender estos productos.

---

<sup>32</sup> Dato proporcionado por Supermercados La Colonia.

<sup>33</sup> Por ejemplo, según lo manifiesta un supermercado, la obtención de permisos para inversión o expansión en tiendas más grandes que comprende plazos de diez meses, pueden ser convertidos en años.

## VIII. DETERMINACIÓN DE PRECIOS

En todo análisis de competencia, un elemento muy importante que debe considerarse, son de hecho los precios. Es a través de su análisis que se determina si las empresas estarían comportándose de manera coordinada en el establecimiento de los mismos, con el fin de obtener utilidades extraordinarias.

Sin embargo, respecto al sector de los supermercados, cabe mencionar, de acuerdo a información obtenida de los agentes primarios, existe una notable dispersión que se presenta en la variable precios, en vista de que se comercializa una gran variedad de productos, y los mismos varían constantemente, en función de las señales que el mismo mercado proporciona. Vale decir que, salvo algunas excepciones y en especial de productos de la canasta básica donde eventualmente las autoridades gubernamentales establecen controles de precios, éstos son libres en el sistema de ventas al retail, incluidos los supermercados.

En tal sentido, y producto del mercado relevante identificado *supra* que involucra a las ventas en los supermercados e hipermercados como un todo, no resulta provechoso en el presente estudio profundizar en un análisis de precios, a efecto de identificar un posible comportamiento coordinado como fuera mencionado anteriormente. Sin embargo, y con el propósito de corroborar esta apreciación se realizó una visita a dos supermercados pertenecientes a las cadenas, y que debido a su posición de dominante podrían establecerse efectos coordinados en sus actuaciones. Se verificaron precios para una muestra de doce productos seleccionados al azar y para una fecha determinada, tratando de que los mismos reunieran las mismas características en ambos supermercados, en cuanto a: unidad de medida y/o peso y marca, obteniéndose los resultados siguientes:

Monitoreo de Precios Fecha: 03 Julio 2012					
No.	Producto	Unid. Medida	Marca	La Colonia	Walmart
				Precio Lps.	Precio Lps.
1	Margarina	Caja 5 barras, 450 gramos	Mrs. Pick Ford's	19.20	21.10
2	Manteca	1 libra = 454 gramos	Mazola	14.40	13.65
3	Harina de maíz	Bolsa 4 libras = 1,814.4 gramos	Maseca	28.95	28.90
4	Arroz	Bolsa 1.75 kilogramos	Diplomático	36.40	35.75
5	Harina de trigo	Bolsa de 5 libras = 2,270 gramos	Gold Star	44.50	44.45
6	Jabón	Paquete 4 barras	Max Poder	69.95	49.50
7	Desinfectante	Bote 1,500 mililitros	Limpiox	40.95	38.90
8	Papel Higiénico	Paquete 12 rollos	Rosal Plus	119.95	102.00
9	Cloro	Bote 3.785 litros	Magia Blanca	48.95	48.75
10	Consomé Pollo	Paquete 5 bolsas, 10 gramos c/u	Maggi Sabor y Color	6.15	7.45
11	Cera Líquida	1 galón	Olimpo	124.30	113.30
12	Café	Bolsa 1 libra	Oro	46.40	46.95

Fuente: Elaboración propia, con base información obtenida en góndolas de supermercados visitados.

Como puede observarse, los precios de los productos de la muestra seleccionada varían entre los supermercados mencionados, aunque no en dimensiones pronunciadas (con excepción de algunos productos como papel higiénico y jabón por estar en oferta, en este caso en Walmart), esto es lógico si se piensa que ambos supermercados si estarían en la libertad de monitorear precios entre ellos, dado lo fácil que esto resulta, si se tiene en cuenta las disponibilidades de información generada a través de los medios de comunicación, especialmente prensa, televisión, Internet y boletines impresos por los mismos supermercados donde se anuncian las ofertas del día, de cuatro días o de un fin de semana.

Dado lo anterior, y si se quisiera inferir una posible afectación a la competencia, a partir de la existencia de una correlación de precios, en el caso de este mercado no sería posible concluir tal extremo, dada la característica diferenciada en la estructura de precios, los cuales son determinados por cada supermercado, en función de sus costos, precios de compra a proveedores, márgenes de ganancia e información que el mismo mercado le proporciona; por lo que podría determinarse *a priori* que las empresas participantes en el sector de los supermercados estarían operando con algún grado de competencia efectiva, en lo concerniente a precios, principalmente en el mercado relevante en análisis.

## **IX. CONCLUSIONES**

### **1. Sobre el Sector de los Supermercados**

- 1.1. El sector de los supermercados ha experimentado durante las últimas décadas una expansión acelerada, diseminándose aceleradamente en toda América Latina, y pasando a constituir una opción preferente en las ventas al detalle o retail, tanto en los países desarrollados con economías consolidadas, como de aquellos con economías emergentes o en desarrollo.
- 1.2. A nivel centroamericano, el comercio al retail, y particularmente el realizado por los supermercados e hipermercados, presenta características similares en cuanto a su *modus operandi*, dado como está estructurado el sector, en donde dos o tres cadenas de supermercados dominan el comercio al detalle.
- 1.3. Tanto en Honduras como en el resto de países de Latinoamérica, el factor determinante del dinamismo mostrado por el sector de los supermercados, lo ha constituido el aumento en la demanda de los consumidores o usuarios, que han preferido realizar sus compras en salas de venta que ofrecen una gran variedad de productos, con horarios convenientes y con mayor seguridad, característica particular de las cadenas.
- 1.4. Conforme a lo anterior, la evolución de los supermercados ha llevado a que poco a poco se vayan modificando los formatos e infraestructura en el lugar de venta, pasando de supermercados a hipermercados, aunque la migración a este tipo de formato sería más notable en el mediano y largo plazo.
- 1.5. A nivel nacional, el mayor número de competidores en el sector se registra en los mercados del Distrito Central y San Pedro Sula, al constituir los mismos los centros de mayor comercialización y consumo de productos, tanto importados como nacionales, y es en estos mercados donde se centró el presente estudio.
- 1.6. En Honduras el sector de los supermercados se caracteriza por mantener un constante dinamismo, donde existe un consumidor cada vez más exigente, quien dispone de diversas opciones para realizar sus compras, así como razones para acudir a cada establecimiento, en función de sus gustos y preferencias.
- 1.7. Dentro del sector, destaca la participación de las cadenas de supermercados, concentrada en prácticamente dos empresas (La Colonia y Grupo Walmart), que operan bajo ambos formatos, es decir, supermercados e hipermercados. Sin embargo, existen otros supermercados de menor peso que igualmente están buscando la forma de expandirse, al instalar más tiendas, aunque en mucha menor proporción a las cadenas mencionadas.

- 1.8. Del total de establecimientos o tiendas que funcionan en las principales ciudades del país, bajo los formatos de supermercado e hipermercado, un total de 43 están localizados en el Distrito Central y 21 en San Pedro Sula. Asimismo, un total de 5 corresponde al formato de hipermercados, es decir, 4 en el Distrito Central y 1 en San Pedro Sula.
- 1.9. Tomando en cuenta datos estimados sobre las dimensiones o el área de ventas que cada uno de los supermercados e hipermercados posee, y al relacionar las mismas con la población de las ciudades del Distrito Central y San Pedro Sula, se tiene que a cada m<sup>2</sup> de área de ventas, corresponde un total de 20.08 habitantes para el caso del Distrito Central, y 19.57 habitantes para San Pedro Sula.
- 1.10. De acuerdo a su estructura, los supermercados no están integrados bajo una concepción de integración vertical pura (productor – proveedor/distribuidor – supermercado/detallista), a excepción de un solo supermercado (i.e. Supermercado Delikatessen), específicamente en la rama de productos cárnicos que es su especialización.
- 1.11. Actualmente, en Honduras los sistemas de abastecimiento están en plena evolución como resultado del dinamismo que registran los supermercados, hacia un modelo basado en centrales de distribución especializadas, con un cierto grado de integración vertical. Esta situación se está produciendo en las dos principales cadenas, las cuales manejan sus propios centros de distribución, que se encargan de recibir el producto y de distribuirlo a las diferentes tiendas.
- 1.12. En cuanto a proveedores, éstos son nacionales e internacionales. La proporción de lo importado y lo local, varía de acuerdo a cada establecimiento. En el caso de algunos supermercados, los productos importados podrían representar hasta el 70% del producto en góndola; y en el caso de otros, la relación es 75% nacional y 25% importado; y están los más pequeños que solo venden producto nacional.
- 1.13. Como parte de las estrategias de comercialización que de manera general utilizan las tiendas, se tienen las ofertas, descuentos, promociones y otra forma temporal de reducción del precio. Asimismo, en el caso de supermercados más grandes, especialmente las cadenas, mantienen alianzas estratégicas con bancos, farmacias, cafeterías, entre otros; y su relación es comercial a través de contratos de arrendamiento.

## **2. Respecto al Mercado Relevante Identificado**

- 2.1. El mercado relevante producto se definió como el servicio de venta al detalle, donde participan los supermercados e hipermercados, considerando que es en este segmento del mercado donde se podría estar generando algún grado de competencia, dado que los actores participantes y en mayor medida las cadenas, estarían en la capacidad de disciplinarse en cuanto a precios, principalmente.
- 2.2. En cuanto al mercado relevante geográfico, se consideró a los mercados de las ciudades del Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) y San Pedro Sula, tomando en cuenta que dichas ciudades representan los centros de mayor comercialización y consumo de productos, tanto importados como nacionales, y es en éstos centros donde se registra un mayor número de competidores.

### **3. Sobre la Sustituibilidad en el Mercado**

- 3.1. El grado de sustituibilidad se genera entre agentes económicos competidores, en función del mercado relevante definido. Así, la medición de la sustituibilidad de uno por otro establecimiento estaría determinada por el nivel de elección que tengan los consumidores, producto de sus gustos y preferencias, al conjugarse variables como, precios, fácil acceso, variedad, calidad, seguridad, entre otros aspectos.
- 3.2. De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, y que de alguna forma definen el grado de sustituibilidad que se produce entre los diferentes formatos que participan en el mercado, el lugar preferente de compra son los supermercados (que incluye los hipermercados), en detrimento de otros establecimientos, vale decir, mercados públicos, ferias, pulperías, mercaditos, entre otros.
- 3.3. Dentro de los supermercados e hipermercados, el lugar preferido de compra, recae sobre las cadenas conformadas por La Colonia y Grupo Walmart, lo que de alguna manera vendría a contrarrestar las participaciones de otros supermercados tradicionales.
- 3.4. En cuanto a la frecuencia de visitas a los supermercados, se tiene que el mayor porcentaje de los hogares encuestados (38%) tienen por costumbre visitar estos establecimientos una vez por semana y un 32.5%, los visitan dos veces en el mes, lo que podría obedecer al patrón o comportamiento de consumo adoptado por el usuario, al realizar compras parciales o complementarias, a efecto de cumplir con la provisión del mes; así también, debido al formato adoptado por las cadenas (que constituyen el lugar preferente de compra), al comercializar una amplia variedad de artículos, que un supermercado tradicional no ofrece.
- 3.5. Los criterios de elección estuvieron determinados en su orden de importancia por los precios, fácil acceso, variedad, calidad, y seguridad. Estos criterios definen a los supermercados e hipermercados (principalmente a las cadenas) y que es donde se presenta algún grado de competencia efectiva (al competir entre si y auto disciplinarse en cuanto a precios), a diferencia de los otros participantes en el mercado, y donde existe un grado de sustituibilidad cercana entre los jugadores que intervienen en dicho segmento del mercado.
- 3.6. El grado de sustituibilidad se identifica aún dentro de las mismas cadenas, siendo aplicables los factores o criterios anteriores, en vista de que estos agentes buscan competir entre si, en su afán de capturar más mercado, lo que induce al consumidor a definir cual establecimiento elegir.

### **4. Respecto al Nivel de Concentración y/o Posición de Dominio**

- 4.1 En cuanto al número de tiendas con las cuales los supermercados y/o hipermercados operan, se registra un alto grado de concentración, conforme a los estándares internacionales, principalmente en las cadenas compuestas por el Grupo Walmart y La Colonia, en vista de la enorme expansión que los mismos han experimentado a la fecha, dada la apertura de nuevas tiendas en estas ciudades, así como a la variedad de formatos utilizados, especialmente por el Grupo Walmart.
- 4.2 Referente a los ingresos por ventas percibidos por ocho de los trece supermercados en estudio, resultó que las dos cadenas de supermercados mencionadas presentan las mayores participaciones, observando altos niveles de concentración.

- 4.3 Asimismo, y considerando el número de hogares que visitaron los diferentes supermercados por espacio de un mes, como producto de la encuesta realizada, se obtuvieron similares resultados, entre tanto que se registran los mayores índices de concentración en las dos cadenas de supermercados mencionadas.
- 4.4 El sector de los supermercados en Honduras, con énfasis en las ciudades más importantes, aún y cuando registra elevados grados de concentración, en función de las variables utilizadas, observa algún grado de competencia efectiva en el mismo, que si bien la expansión ocurrida en las cadenas de supermercados precitada, ha sido en detrimento de los supermercados más pequeños, podría inferirse *a priori* que las reglas en este segmento del mercado (vale decir, entre competidores), las está dictando el mercado mismo, en donde compradores (consumidores) y vendedores se ponen en contacto y expresan su deseo de comprar o vender, comunicando el precio que están dispuestos a pagar o a recibir por distintas cantidades de un producto determinado que se está transando.
- 4.5 En tal sentido, podría considerarse *a priori* que los supermercados (incluidos los hipermercados) mejor posicionados, en este caso las dos cadenas en mención, no estarían abusando de su posición de dominio en el segmento de los supermercados, dada su participación notable en el mercado, en vista de que lo que se percibe, es una situación en que los agentes participantes están compitiendo a efecto de capturar más mercado, dadas las eficiencias y capacidad de competir que cada uno de ellos posee.
- 4.6 Por otra parte, no podría desvirtuarse la existencia aguas arriba de un grado de desplazamiento para los productores o proveedores pequeños, de parte de los supermercados más fuertes (en especial las cadenas) en cuanto al suministro de productos, en término de las exigencias que éstos demandan, con respecto a calidad, cumplimiento y constancia, y que sería mayormente posible cumplirlas a proveedores de mediana y gran escala, en función de los cambios tecnológicos y organizacionales que necesiten realizarse.
- 4.7 Asimismo, es preciso mencionar que, algunos proveedores grandes, estarían otorgando precios especiales a ciertos supermercados (incluidas regalías y/o bonificaciones por compras en volumen, degustaciones, bandeos, entre otros), principalmente a las cadenas, lo que permite a estos últimos vender a precios bajos, limitando competir en igualdad de condiciones a los supermercados tradicionales, y en especial a los pequeños.

## 5. **Respecto a las Barreras de Entrada**

- 5.1 Las barreras de entrada identificadas en el sector de los supermercados versan sobre distorsiones que si bien afectan a los supermercados establecidos, constituyen disuasivos para potenciales entrantes a este mercado; y las mismas son de tipo estructural, ocasionadas por las características del mercado mismo; y administrativas, mediante la intervención estatal, que limitan el accionar del mercado.
- 5.2 En cuanto a barreras estructurales, destacan: falta de entrega del producto a tiempo y completo por parte de los proveedores; muchos productos vienen sin el registro sanitario respectivo; desabastecimiento del producto en el mercado; altos costos de energía; limitaciones a supermercados pequeños que no pueden importar y conseguir mejores precios; y nivel excesivo de inversión para instalar un supermercado de tamaño promedio y que sea competitivo, aproximadamente de US\$1,600,000.00.
- 5.3 En relación a barreras administrativas: restricciones para importar carne de algunos países, viéndose forzados a comprarla en el mercado local, y ésta generalmente es de

mala calidad; existencia de bloqueos para importar leche, a efecto de proteger al productor nacional; excesivo y lento proceso de trámites aduaneros, producto de la carencia de tecnología de punta, que limitan la importación del mercado formal; complejidad en los trámites y permisos aplicados, tales como, permiso de construcción, permiso de operación, permiso ambiental, permiso de factibilidad vial, permiso de control de desperdicios, entre otros; complejidad y tardanza en el proceso de obtención y renovación de registros sanitarios.

## **6. Sobre la Determinación de Precios**

- 6.1** En el sector de los supermercados, existe una notable dispersión que se presenta en la variable precios, en vista de que se comercializa una gran variedad de productos, y los mismos varían constantemente, en función de las señales que el mismo mercado proporciona.
- 6.2** Salvo algunas excepciones y en especial de productos de la canasta básica donde eventualmente las autoridades gubernamentales establecen controles de precios, éstos son libres en el sistema de ventas al retail, incluidos los supermercados.
- 6.3** Dadas las características del sector de los supermercados, no sería posible inferir una afectación a la competencia, a partir de la existencia de una correlación de precios, en vista de que se cuenta con una estructura de precios diferenciada, la cual es determinada por cada supermercado, en función de sus costos, precios de compra a proveedores, márgenes de ganancia e información que el mismo mercado le proporciona; por lo que podría determinarse *a priori* que las empresas participantes en el sector de los supermercados estarían operando con algún grado de competencia efectiva, en lo concerniente a precios, principalmente en el mercado relevante en análisis.

## **X. RECOMENDACIONES**

Realizado un análisis de la estructura del sector de los supermercados en Honduras, con énfasis en los mercados del Distrito Central y San Pedro Sula, el que se ha caracterizado por mostrar un fuerte dinamismo, esta Comisión vierte las siguientes recomendaciones de política, a partir de los principales hallazgos encontrados en el presente estudio, especialmente los relacionados con las distorsiones identificadas en el mercado:

- 1.** Motivar a los supermercados de menor tamaño a mejorar los criterios de elección que podrían estar a su alcance y que definieron, además de los precios, la mayor afluencia de hogares a los supermercados medianos y en mayor medida a los de gran escala (identificándose sustituibilidad de unos por otros por parte de los consumidores), como son: variedad, calidad, y seguridad en los productos que se comercializan.
- 2.** Utilizar como alternativa de competencia de parte de los pequeños y medianos supermercados en relación a las cadenas de supermercados, la asociación en bloque a efecto de importar productos de consumo, que les permita obtener mejores precios y reducir costos, que de manera individual resultarían elevados.
- 3.** Motivar a instituciones como la Secretaría de Industria y Comercio (SIC), a través de la Subsecretaría de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) y el Sector Social de la Economía (SSE), el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), la Escuela Agrícola Panamericana “El Zamorano”, entre otras; a desarrollar programas de capacitación en marketing en la producción, procesamiento y empaque de productos, que le permita a los proveedores pequeños, mejorar las

relaciones comerciales con los supermercados, en cuanto a atender los estándares requeridos por dichos supermercados, en especial los que funcionan bajo el sistema de compras centralizado.

4. Incentivar a los proveedores en gran escala, a establecer reglas claras en cuanto al otorgamiento de tratos preferenciales con relación a precios especiales y otras bonificaciones por compras en volúmenes a los supermercados de mayor tamaño, a efecto de que asimismo se favorezcan, de acuerdo a su volumen de compra, a los supermercados más pequeños, de manera que estos últimos puedan competir en mejores condiciones en el mercado.
5. Motivar a la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), a través del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA), u otra Institución gubernamental que corresponda, a eliminar o al menos reducir los bloqueos a la importación de productos relevantes como carne y leche, permitiéndole a los supermercados que están en condiciones de importar, poder ofrecer productos de mejor calidad, variedad en marcas y precios competitivos.
6. Incentivar a instituciones como la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), Alcaldías Municipales, Secretaría de Salud Pública, SAG-SENASA, entre otras, a efecto de reducir barreras administrativas, que limitan la competencia en el sector de los supermercados, tales como: lentitud y excesivos trámites aduaneros, producto de la carencia de tecnología de punta, que limitan la importación del mercado formal; complejidad en los trámites y permisos aplicados (permiso de construcción, operación, ambiental, factibilidad vial, control de desperdicios, entre otros); y complejidad y tardanza en el proceso de obtención y renovación de registros sanitarios.
7. Finalmente, en vista del dinamismo reciente observado en el sector de los supermercados, así como de las distorsiones identificadas en el mismo, resultaría útil de parte de esta Comisión, realizar un monitoreo, a través de una nueva encuesta, después de transcurridos dos años a partir de la fecha, a efecto de vigilar la evolución o el comportamiento que haya experimentado dicho sector, debido especialmente a la expansión que se ha venido dando en las cadenas de supermercados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Honduras. Memorias, 2009 y 2011.
- Berdegué (2005), citado por Catholic Relief Service (CRS), Agropyme y Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en documento “Vínculos entre Productores de Hortalizas de Pequeña Escala y Supermercados en Centroamérica: Casos Honduras y El Salvador”. Enero, 2006.
- Colmenares D. Oscar A. / Saavedra José Luis. “Lanzamiento de Supermercados Cheap en Venezuela” Universidad ICESI, Cali Colombia. 2008.
- Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia – CDPC (2006). “Manual para la Evaluación de Prácticas Restrictivas de la Libre Competencia”.
- Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia – CDPC (2012). “Encuesta Estudio Sectorial de los Supermercados del Distrito Central y San Pedro Sula”.
- European Commission (1996). Competition Commission of the United Kingdom (2003), Australian Competition and Consumer Commission of New Zealand (2007). Citado por Gómez Lobo, Andrés y González, Aldo (Universidad de Chile). Comentarios al Trabajo “Un análisis sobre competencia y supermercados en Chile” de los autores Galetovic, Alexander y Sanhueza, Ricardo. Diciembre, 2006.
- FTC. Horizontal Merger Guidelines. August, 19, 2010.
- GAIN (Global Agricultural Information Network) Report (Guatemala, 2009/El Salvador, 2010/Honduras 2010).
- Global Agricultural Information (GAIN) Report: No. GT9014, November 2009; No. HO9013, January 2010 and No. ES1012, November 2010.
- Gómez, 2005. Citado por Sanders, Arie; Ramírez, Angélica; y Morazán, Lilian en documento “Cadenas Agrícolas en Honduras”. Desarrollo Socioeconómico y Ambiente, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Diciembre, 2006.
- Gutiérrez, Inmaculada; Padilla, Atilano. “La Sustituibilidad de la Oferta en el Análisis de las Concentraciones Empresariales” (Anuario de Competencia 2001, 2002).
- León, Alexander (2008). Agri-Food Sector Profile – Costa Rica.
- Tábor, Marlon R. “Condiciones Generales de Competencia en Honduras”. Serie Estudios y Perspectivas No. 82. CEPAL, Mayo, 2007
- <http://www.estrategiaynegocios.net/2012/05/07/alianza-sucap-afirma-ser-competencia-de-walmart/>
- <http://www.ine.gob.hn/drupal/node/205>
- <http://www.monografias.com/trabajos18/distribucion-localizacion/distribucion-localizacion.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Tegucigalpa>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Pedro\\_Sula](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Pedro_Sula)

## **ANEXOS**

## Anexo 1

<b>Honduras: Supermercados de las Ciudades Principales</b>		
<b>Empresa</b>	<b>No. Tiendas</b>	<b>Localización</b>
Supermercados La Colonia	24	Tegucigalpa y Comayagüela, Choluteca, Comayagua, Juticalpa, Danlí, Siguatepeque, San Pedro Sula
Grupo Walmart (Walmart/Paiz/Maxi Despensa/Despensa Familiar)	69	Distrito Central, San Pedro Sula, La Ceiba, Choloma, Choluteca, Comayagua, El Progreso, Copán, Puerto Cortés, La Lima, Siguatepeque, Danlí, Catacamas, Juticalpa, Villa Nueva, Tocoa, San Lorenzo, La Paz, Yoro, Talanga, Olanchito, San Marcos de Colón, Sabá, Nacaome, Marcala, Santa Bárbara, Guaimaca, Santa Cruz de Yojoa, San Juan Pueblo, Potrerillos, Jesús de Otoro, Sonaguera
Delikatessen	1	Tegucigalpa
Supermercado Mas x Menos	1	Tegucigalpa
PriceSmart	2	Tegucigalpa y San Pedro Sula
Stock	2	Tegucigalpa
YIP Supermercados, S.A.	1	Tegucigalpa
Cantón	1	Tegucigalpa
Supermercado Colonial (Corporación La Cumbre)	2	San Pedro Sula
Supermercados Junior (Inversiones Fratello)	2	San Pedro Sula
Comisariato Los Andes, S. A. de C. V.	1	San Pedro Sula
Supermercado Selecto, S. de R. L.	1	San Pedro Sula
Supermercado Antorcha	3	San Pedro Sula, Progreso
Supermercado La Económica	1	San Pedro Sula
Super Popular	1	La Ceiba
Super Store Office Supply	1	La Ceiba
Supertiendas Palmira Alvarado	1	La Ceiba
Operadora del Oriente Mora	1	Catacamas
Despensa Familiar Torondón	1	Comayagua
Inversiones Mesa Verde Arriba	1	Comayagua
Operadora del Oriente Torondón	1	Comayagua
Supermercado Carol Torondón	1	Comayagua
Supermercado Jumbo	1	Comayagua
Alvarez Mary Centro	1	Choluteca
Comercial Brazabola Centro	1	Choluteca
Miniprecio del Sur	1	Choluteca
Operadora del Oriente Fuertes	1	Choluteca
Despensa Familiar Centro	1	Danlí
Hilsaca Miguel A. Gualiqueme	1	Danlí
Supermercado Miguel Hilsaca	1	Danlí
Supermercados Elisa San Isidro	1	El Paraiso
La Antorcha	2	El Progreso
Santa Gema Belén	1	Juticalpa
El Triángulo	1	La Entrada
Mellissa Delicias	1	La Esperanza
Supermercado Bonilla	1	La Lima
Cáceres Roberto E. San Juan	1	La Paz
Operadora del Oriente San antonio	1	La Paz
Figueroa Sergio Libertad	1	Olanchito
Supermercado Ramos	2	Olanchito
Supermercado Yanire	1	Olanchito
Supermercado Roca	1	Olanchito
Supermercado Eldons	1	Roatán
Bush Super Market Punta	1	Utila
Super Market Rose	1	Utila
Supermercado Food Centro	1	Siguatepeque
Supermercado El Corral	1	Siguatepeque
Operadora del Oriente Centro	1	Tocoa
Varela Jackeline y Laureles	1	Tocoa
Zúñiga Xiomara Cll. 18 Mayo	1	Trujillo
Super Económico Fco. Morazán	1	Villanueva
Super El Exito Fco. Morazán	1	Villanueva
<b>Total</b>	<b>151</b>	

Fuente: Elaboración propia, con base a información suministrada por agentes económicos y DITELSA.

## Anexo 2

<b>ASPECTOS RELEVANTES DE ENTREVISTAS A SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS DEL DISTRITO CENTRAL Y SAN PEDRO SULA</b>		
Agente Económico	Fecha Entrevista	Aspectos Relevantes
<b>DISTRITO CENTRAL</b>		
Delikatessen (Zamorano Agroindustrial)	16/02/2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son un centro especializado en carnes.</li> <li>▪ Sede el Distrito Central, y hacen comercio con Choluteca, Danlí, Olancho, a través de distribuidores (intermediarios) de productos.</li> <li>▪ Es de capital nacional.</li> <li>▪ Pertenecen a la Asociación de Embutidores de Honduras, y participa en ANDI y CCIT.</li> <li>▪ Comercializa embutidos y carnes frescas. El resto de productos son complementarios.</li> <li>▪ Carnes y embutidos no están regulados.</li> <li>▪ La institución que regula y otorga los permisos de explotación es la Alcaldía, Salud Pública (extiende licencia), SENASA (certifica planta de procesos de alimentos).</li> <li>▪ Sector de los supermercados es dinámico.</li> <li>▪ Sus competidores: COIMPORT, carnes San Martín.</li> <li>▪ La empresa está integrada verticalmente: producción (vacas y cerdos) y distribución al por mayor (a supermercados, mercaditos, etc) y comercialización al detalle.</li> <li>▪ Sus modalidades de venta son: ventas directas, entrega a hoteles, supermercados.</li> <li>▪ Estratos poblacionales que atienden: alto, medio y bajo. Asiste más el nivel medio.</li> <li>▪ Ellos son sus propios proveedores.</li> <li>▪ Barreras: Medida gubernamental del 1% sobre ventas brutas es una limitante.</li> <li>▪ Distribuyen productos cárnicos a Supermercados La Colonia, Paiz así como a varias pulperías y mercaditos.</li> <li>▪ Al presentar una estructura vertical, utilizan modalidad de ruteo para distribuir productos cárnicos a través de vendedores independientes en ciudades aledañas del país.</li> <li>▪ Como perspectiva y reto principal de la empresa esta el reforzar sus niveles de integración vertical. Además tienen planes de crear en un futuro a mediano y largo plazo la creación de un sistema de ventas por ruteo.</li> </ul>
La Colonia		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa independiente, que actúa bajo el formato de cadenas, y poseen un total de 16 tiendas en el Distrito Central y 8 a nivel nacional (Comayagua, Siguatepeque, Choluteca, Juticalpa, Danli y San Pedro Sula).</li> <li>▪ Es de capital nacional.</li> <li>▪ Están asociados al SUCAP (Supermercados de Centroamérica y Panamá) y se reúnen mensualmente. Su objetivo principal es la negociación con proveedores.</li> <li>▪ Mantiene alianzas estratégicas con: banco FICOHSA (usan modalidad de tarjeta de crédito), Farmacia Regis. Su relación es comercial, hacen contratos de arrendamiento.</li> <li>▪ Comercializan productos de gran consumo (canasta básica y alimentos, mayor al 60%); productos frescos (frutas, verduras, carnes); panadería y cafetería; mercadería en general.</li> <li>▪ El sector es dinámico, hay publicidad suficiente. A nivel nacional, el 30% de los productos lo venden los supermercados y el resto los mercaditos, bodegas y pulperías.</li> <li>▪ En 2006 se realizaron cambios administrativos, y se comenzaría en los años subsiguientes realizar cambios en la infraestructura de los supermercados de la marca.</li> <li>▪ Hay tres mega tiendas superiores a 3,000 mts<sup>2</sup>, ubicados en Blvd. Suyapa, Las Torres y San Pedro Sula.</li> <li>▪ La comercialización del producto es presencial o ventas directas (retail). Además brindan servicios de ventas corporativas.</li> <li>▪ El periodo de rotación de los inventarios varía, de acuerdo al tipo de producto: mercadería en general (abarroterías), cada 18 días; productos frescos (frutas, verduras, carnes), cada 2-4 días.</li> <li>▪ Población que atienden es de niveles medio y medio-alto.</li> <li>▪ Sus principales proveedores son: transnacionales (Unilever, Kimberly Clark, Colgate); nacionales (DIAPA, DCASA). Su relación es comercial y no se firman contratos. Ellos tienen la libertad de comprar al proveedores que les de mejor calidad, precios, prontitud, etc.</li> </ul>

**ASPECTOS RELEVANTES DE ENTREVISTAS A SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS DEL DISTRITO CENTRAL Y SAN PEDRO SULA**

Agente Económico	Fecha Entrevista	Aspectos Relevantes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tienen centro de distribución en Amateca, denominado RANSA (Reprens, Algodonera y Almacén Nacional, S.A.), quienes se encargan de recibir el producto y de distribuirlo a las diferentes tiendas. No tienen proveedores propios.</li> <li>▪ Barreras/Limitantes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Los proveedores no entregan el producto a tiempo y completo;</li> <li>√ Desabastecimiento del producto en el mercado;</li> <li>√ Los proveedores otorgan precios especiales a otros supermercados, lo que permite a estos últimos vender aún por debajo del costo.</li> </ul> </li> <li>▪ Sus competidores más cercanos: en el Distrito Central, Walmart y sus formatos (Paiz, Despensa, Maxibodegas); en San Pedro Sula (Los Andes, La Antorcha, Junior y Colonial)</li> <li>▪ Los competidores más pequeños como pulperías y mercaditos, no representan una competencia importante, no obstante algunos clientes los prefieren por que éstos aún cuando dan precios más elevados, proporcionan crédito, están más cercanos. Las compras que hacen en estos establecimientos son complementarias y de día a día o lo que olvidaron comprar en el supermercado en la semana, la quincena o al mes.</li> <li>▪ Sus perspectivas en el mediano plazo son crecer en el mercado de San Pedro Sula y competir con una estrategia más agresiva en precios.</li> <li>▪ Entre sus retos principales: enfrentar los rápidos cambios en las tendencias de mercado.</li> </ul>
Mas x Menos		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa independiente y de capital nacional. Es un negocio familiar.</li> <li>▪ Opera en el Distrito Central únicamente.</li> <li>▪ No forman parte de ninguna asociación.</li> <li>▪ No mantiene alianzas estratégicas actualmente con empresas dentro del supermercado.</li> <li>▪ Comercializa más carnes y verduras. El 70% del producto es importado (enlatados, limpieza, comestibles).</li> <li>▪ La modalidad de venta es presencial o ventas directas al cliente, además tienen servicio a domicilio a clientes selectos.</li> <li>▪ El promedio de rotación de las góndolas es semanal. Las importaciones las hacen cada quince días.</li> <li>▪ Tienen presencia de: SIC (rotulación de precios, ofertas, que lo publicado esté en el sistema), Salud Pública (salubridad, vencimiento del producto, etc) y Alcaldía (cuartos fríos, que carne esté con sellos de PROMDECA), semanalmente; y SERNA (tema ambiental), dos veces al año).</li> <li>▪ La población que atienden es de nivel medio-alto.</li> <li>▪ Con los proveedores no hay contratos firmados, su relación es comercial. Proveedores nacionales: FARINTER, DIAPA, Agencia Barret, DECASA, UNILEVER. Ellos dan el servicio de entrega. Los márgenes de ganancia varían de caso a caso dependiendo de la negociación con proveedor.</li> <li>▪ Principales suplidores de productos importados: COSCO y MARLIN</li> <li>▪ Barreras/Limitantes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ No pueden competir con las grandes cadenas. Algunas de éstas dan sus precios al costo, por las regalías y/o bonificaciones que el proveedor les da por compras en volumen. Ellos ponen precios que sean redituables a la empresa (si éstos no están regulados, por ejemplo por un congelamiento), el cliente tiene la elección de pagarlo o no.</li> <li>√ PriceSmart les afectó a ellos directamente, por que igual son importadores, pero mucha gente se ha quedado con ellos por las ventas al por menor, atención, variedad, etc.</li> </ul> </li> <li>▪ Dentro de sus planes futuros están: ampliar las instalaciones, dar un servicio de farmacia, repostería</li> </ul>
Grupo Walmart (Operadora del Oriente, S.A. de C.V., Comercial Brasavola, S.A., Pino Comercial, S.A. de C.V.)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opera bajo los formatos: Supermercados Paiz, Hiper Paiz, Maxi Despensa y Despensa Familiar. Operan en el Distrito Central, San Pedro Sula, Choluteca, Comayagua y La Ceiba.</li> <li>▪ El capital de la empresa es centroamericano.</li> <li>▪ Tiene su propio centro de distribución.</li> <li>▪ Como parte de las alianzas estratégicas dentro de las tiendas, ellos tienen sub-arriendos con farmacias, ópticas y barberías.</li> <li>▪ Usan la modalidad de la tarjeta de crédito. El proveedor o emisor de la tarjeta promociona su marca. Además, tienen programa para proveedores de PYME "Mano Solidaria" para apoyar a los pequeños proveedores a crecer haciendo negocios.</li> </ul>

**ASPECTOS RELEVANTES DE ENTREVISTAS A SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS DEL DISTRITO CENTRAL Y SAN PEDRO SULA**

Agente Económico	Fecha Entrevista	Aspectos Relevantes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercializa abarrotes, productos de consumo doméstico y personal, perecederos, textiles y mercancías en general.</li> <li>▪ Barreras/Limitantes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Permisos de construcción</li> <li>√ Permisos sanitarios (cuello de botella, se necesita autorización para cada producto)</li> <li>√ Proveedores entregan productos sin registro sanitario</li> <li>√ Elevados pasos para poder ingresar al mercado de Honduras si se compara con los demás países de la región (México y C.A.)</li> </ul> </li> <li>▪ Tienen planes de apertura, competir con modalidad de precios bajos (sin ofertas) orientados a dinámicas comerciales. Su modalidad de precios bajos permanentes se debe a los relativamente bajos costos que podrían conseguir con los proveedores.</li> <li>▪ Para ingresar a una nueva área geográfica analizan variables como: poder de compra del consumidor, estudio de zona de influencia, seguridad, entre otros.</li> </ul>
Stock		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa independiente, funciona como: club de descuentos, tienda por departamentos con variedad de productos.</li> <li>▪ Están en el Distrito Central.</li> <li>▪ Capital nacional.</li> <li>▪ Modalidad de ventas es presencial. Realiza ventas a mayoristas foráneos (Siguatepeque, Danlí, Olancho)</li> <li>▪ Atienden a clase media, media-alta.</li> <li>▪ Comercializa bastante producto importado (oferta de mas de 30 mil productos)</li> <li>▪ No tiene competidores directos, pero si hay competidores bajo un formato similar: Xtra, Emporio, DIPROVA.</li> <li>▪ Con los proveedores la relación es comercial, no se firman contratos. Cambian de proveedor cuando lo deseen.</li> <li>▪ Tienen una fábrica de productos de salud y belleza (IMAS), único proveedor propiedad de la empresa.</li> <li>▪ En cuanto a los riesgos: situación económica y seguridad, dado que abren de 7:30 a.m. a 10:00 p.m. (a partir de 7:00 p.m. se reduce el tráfico de personas –clientes)</li> </ul>
YIP		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supermercado independiente.</li> <li>▪ Operan solo en el Distrito Central.</li> <li>▪ Capital nacional.</li> <li>▪ No forman parte de ninguna asociación.</li> <li>▪ Se hacen alianzas por periodos cortos con: óptica, bancos. Contratos de arrendamientos.</li> <li>▪ Casi todo el producto que comercializan es perecedero. Segunda planta es otro negocio.</li> <li>▪ La regulación les afecta solo cuando se emite una ley de congelamiento de precios.</li> <li>▪ Los incrementos de precios los realiza en función de los precios que le otorga el proveedor.</li> <li>▪ Reciben visitas periódicas de instituciones como: SAG (revisa mariscos), Salud Pública (revisa inocuidad de productos, local, equipo), SIC (Protección al Consumidor revisa que precios sean los correctos). Hay varias leyes: Ley Fito Zoosanitaria, Ley para Comercializar Productos, Ley de Embazado, ...)</li> <li>▪ Barreras/Limitantes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Proveedores tienen preferencias con cadenas. A ellos les exigen muchas condiciones.</li> <li>√ Proveedores se ven limitados presupuestariamente por prebendas que a las cadenas les otorgan, dado que éstos les compran en volumen. Ejemplo de prebendas regalías, descuentos, promociones, bandeó (producto regalado por la compra de otro producto), degustaciones, impulsores para venta de productos, entre otras).</li> <li>√ Las cadenas forman un grupo grande, otorgan descuentos a través de la modalidad de las tarjetas de crédito.</li> <li>√ Las cadenas tienen influencia a nivel político.</li> <li>√ Altos costos de la energía eléctrica.</li> </ul> </li> <li>▪ Se proyectan socialmente: Grupo REMAR, Comedores en tiempos de Miguel Pastor, Teletón.</li> <li>▪ Como reto principal está el continuar compitiendo, aunque el negocio no es lucrativo.</li> </ul>

**ASPECTOS RELEVANTES DE ENTREVISTAS A SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS DEL DISTRITO CENTRAL Y SAN PEDRO SULA**

Agente Económico	Fecha Entrevista	Aspectos Relevantes
<b>SAN PEDRO SULA</b>		
Colonial (Corporación La Cumbre)	06/03/2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son independientes y tienen dos tiendas. Además son propietarios de 5 gasolineras en la zona norte.</li> <li>▪ Operan únicamente en San Pedro Sula.</li> <li>▪ Capital nacional.</li> <li>▪ No existe una asociación de supermercados, aunque se ha querido formarla.</li> <li>▪ Mantiene alianzas estratégicas con otros negocios dentro del supermercado, a través de contratos de arrendamiento: La Hogaza de Pan, 2 farmacias Siman.</li> <li>▪ Comercializa abarrotes en general, frutas y verduras, productos cárnicos.</li> <li>▪ Municipalidad otorga permisos de exportación.</li> <li>▪ Modalidad de ventas es presencial.</li> <li>▪ Rotación de inventarios es semanal (carnes, frutas y verduras), abarrotes (diez días)</li> <li>▪ Son supervisados por: Ministerio de salud (higiene, registro sanitario dos o tres veces al año); SENASA (local, normas bajo las cuales trabajan) 2 ó 3 veces al año; SIC, supervisan cuando hacen rifas o promociones.</li> <li>▪ Atienden población con todos los niveles de ingreso.</li> <li>▪ Tienen contrato con tarjeta de crédito con banco FICOHSA, denominada Ficohsa Colonial con un 8.25% de descuento.</li> <li>▪ No suscriben contratos con proveedores, pero hacen acuerdos de mercadeo. Les solicitan a proveedores el apoyo para hacer rifas, promociones, etc.</li> <li>▪ Los precios de la competencia, son el referente para los precios que ellos cobran, además de los costos, y el precio que les dan los proveedores.</li> <li>▪ Los costos de transporte lo asumen los proveedores. Afirma que cadenas como La Colonia y Walmart tienen sus propios centros de distribución.</li> <li>▪ Barreras/Limitantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Hay proveedores que tardan en conseguir los registros sanitarios, si este registro no viene en el producto, éste es devuelto. Les dan término de un mes para que registren sus productos.</li> <li>√ Las fechas de vencimiento deben ser holgadas, la cual varía de acuerdo al producto, por ejemplo: refrescos, 3 meses; leche, 1 semana, etc.</li> <li>√ No tienen centros de distribución propios (las bodegas las tienen en sus tiendas) por los elevados costos que esto representa, a diferencia de Walmart y La Colonia que si los tienen.</li> <li>√ Hay proveedores que no les entregan el producto que a otros si les entregan.</li> <li>√ Hay presunciones que el competidor recibe precios más bajos de parte del proveedor, y lo corroboran al comparar precios, visitando otros supermercados.</li> </ul> </li> <li>▪ Tipos de proveedores: agrícolas, industriales, cooperativas de ahorro y crédito.</li> <li>▪ Mercaditos y pulperías no les hacen la competencia.</li> <li>▪ Perspectivas: pondrán un hipermercado.</li> </ul>
Los Andes (Hipermercado)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solo tienen una tienda en San Pedro Sula.</li> <li>▪ Capital nacional.</li> <li>▪ Tienen alianzas con Citibank (tarjeta de crédito), bajo una relación contractual de cinco años. Rentan espacio a farmacia EMY, banco Ficensa, cafetería.</li> <li>▪ Comercializan abarrotes, productos de limpieza, carnicería, mariscos, verduras, carnes, embutidos delicatessen.</li> <li>▪ Intervienen: Alcaldía (solvencia municipal); SAG (permiso de importación – SENASA, permiso de explotación de mariscos, permisos de cárnicos); DEI (revisa lo contable, cajas registradoras); SIC (revisa códigos y fechas de vencimiento; Municipalidad (uso de vías públicas, cargo y descargo, rotulación)</li> <li>▪ Modalidad de ventas es presencial, aunque tienen unos 6 ó 7 clientes a domicilio, como ser restaurantes.</li> <li>▪ Los productos los adquieren de proveedores nacionales en un 75%, y el restante 25% lo importan (rotación de productos de 1 vez por</li> </ul>

**ASPECTOS RELEVANTES DE ENTREVISTAS A SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS DEL DISTRITO CENTRAL Y SAN PEDRO SULA**

Agente Económico	Fecha Entrevista	Aspectos Relevantes
		<p>mes).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atienden a población de nivel medio, alto.</li> <li>▪ Con proveedores hacen negociación de imagen para exhibirles el producto.</li> <li>▪ No hay contratos con proveedores. Ellos compran a quien quieren.</li> <li>▪ Costos del traslado al supermercado los asume el proveedor.</li> <li>▪ Mantienen una relación comercial sana con el proveedor.</li> <li>▪ Algunos proveedores de los que se abastecen: En el mercado nacional, DIAPA, Solis, Empacadora Continental, Embotelladora de Sula, DINANT. etc.; internacionales, UNILEVER, NESTLE, CERVECERÍA, KIMBERLY CLARK, COLGATE, BIMBO, etc.</li> <li>▪ Barreras/Limitantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Competidores usan el dumping (venden debajo del costo). Ponen unos diez productos baratos para que gente vaya y se lleve carreta entera. Esto lo hacen las cadenas: Walmart y La Colonia.</li> <li>√ Restricciones: tienen que importar verdura de Guatemala, por que en el país no hay la variedad que necesitan; ya no pueden traer carne de Nicaragua, que antes lo hacían cada 20 días, y obtienen ahora producto de mala calidad, dado que exportadores hondureños prefieren exportar el producto. Actualmente las importaciones de carne están bloqueadas (aun cuando la empacadora de carne de Nicaragua MACESA (Matadero Central, S.A), está certificada para obligarles a ellos a comprarles a empacadoras nacionales, por ejemplo a empacadora Continental es carne de mala calidad. Gobierno debe incentivar al ganadero nacional a producir mejor carne.</li> <li>√ Bloqueos para importar leche, para proteger al productor nacional. SENASA no certificó la leche LALA, aún cuando internacionalmente está certificada.</li> </ul> </li> <li>▪ Su competidor más cercano es supermercado Colonial.</li> <li>▪ Mercaditos y pulperías no les afectan.</li> <li>▪ Están construyendo un local nuevo, siempre bajo el formato de supermercado.</li> </ul>
Selecto		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionan en forma independiente solo en San Pedro Sula desde 1984, con capital nacional.</li> <li>▪ Solo tienen una tienda.</li> <li>▪ No existe ninguna asociación de supermercados.</li> <li>▪ Mantiene alianzas estratégicas con otros negocios dentro del supermercado, a través de contratos de arrendamiento: farmacia (Siman).</li> <li>▪ Comercializa abarrotería, carnes, vegetales, refrescos, leches, plásticos, etc.</li> <li>▪ Presencia de instituciones: Municipalidad otorga permiso de explotación y cobra el impuesto de industria y comercio; Ministerio de Salud, exige licencia sanitaria; SIC, vencimiento de productos, registro sanitario en español, presentación del producto, precios correctos; Salud Pública, higiene, licencia ambiental; DEI, que a todo cliente le entreguen la factura, por lo del impuesto sobre ventas.</li> <li>▪ Competidor cercano: Maxi bodega.</li> <li>▪ Modalidad de ventas es presencial.</li> <li>▪ Rotación de inventarios varía de acuerdo al producto: lácteos y vegetales a diario; carnes, tres veces por semana.</li> <li>▪ Atienden a un estrato de población de nivel medio.</li> <li>▪ No suscriben contratos con proveedores, ellos le compran a quien desean. Los camiones van al super y les entregan los productos de acuerdo a lo que necesitan.</li> <li>▪ Barreras/Limitantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Otros supermercados venden por debajo del costo. Los clientes les manifiestan que el producto lo venden más caro.</li> <li>√ Altos costos de la energía eléctrica.</li> <li>√ Nivel de inversión para instalar un negocio de esa dimensión (pequeño), Lps. 8 millones. En el caso de Walmart necesitaría Lps.30 millones aproximadamente.</li> <li>√ Perspectivas: no piensan poner otro super, pero si consolidar el actual.</li> <li>√ Medidas como gravar el volumen de ventas y no utilidades desincentiva las posibilidades de ofrecer productos a bajo precio.</li> </ul> </li> </ul>

**ASPECTOS RELEVANTES DE ENTREVISTAS A SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS DEL DISTRITO CENTRAL Y SAN PEDRO SULA**

Agente Económico	Fecha Entrevista	Aspectos Relevantes
La Económica		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funciona como supermercado independiente.</li> <li>▪ Solo operan en San Pedro Sula y con capital nacional.</li> <li>▪ No existen asociaciones</li> <li>▪ No tienen alianzas estratégicas.</li> <li>▪ Barreras/Limitantes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ No pueden competir con los precios que dan las cadenas, dado que ellas compran en escala y pueden importar donde consiguen mejores precios. Intentaron asociarse para competir en bloque pero no fue posible.</li> <li>√ Dado el volumen de compras que es pequeño, no sale rentable importar por lo costoso que saldría.</li> <li>√ Ventas van cayendo año con año, debido a la competencia, entre 5% y 8%, cada vez que entra un nuevo competidor, y en especial cuando se instala una tienda de una cadena.</li> </ul> </li> <li>▪ Recomendación: Asociarse con otros supermercados para poder importar y competir con las cadenas.</li> <li>▪ Competidores cercanos: hay un Paiz a cinco cuadras, Colonial, Maxibodega, La Antorcha, La Colonia, Junior.</li> <li>▪ Atienden gente de clase media y baja.</li> </ul>

### Anexo 3

Boleta |\_\_|\_|\_|

#### Estudio Sectorial sobre la Industria de los Supermercados

ENCUESTA A CONSUMIDORES: Para medir su preferencia respecto a lugar donde realizan sus compras para consumo en el hogar, en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula

Identificación Geográfica:

Ciudad |\_\_|\_| Barrio |\_\_|\_|\_| Conglomerado|\_\_|\_| N° Vivienda |\_\_|\_|\_|

Datos del Informante: Sexo |\_\_|\_| Edad |\_\_|\_|\_| Parentesco con el Jefe |\_\_|\_|\_|

Datos del Jefe del Hogar: Sexo |\_\_|\_|\_| Edad |\_\_|\_|\_|

Nivel Educativo del Jefe del Hogar |\_\_|\_|\_| Número de personas en el hogar |\_\_|\_|\_|

1. Cual es su lugar de compra de preferencia para abastecerse de sus bienes de consumo?	Prioridad	4. De los supermercados listados a continuación ¿En cuales de ellos ha comprado en los últimos 30 días?	Prioridad
1. Supermercado	__ _	1. La Colonia	__ _
2. Hipermercado	__ _	2. Wall Mart	__ _
3. Mercados Públicos	__ _	3. Paiz	__ _
4. Pulperias	__ _	4. Despensa Familiar	__ _
5. Feria del Agricultor	__ _	5. Maxi Bodega	__ _
6. BANASUPRO	__ _	6. Más x Menos	__ _
7. Bodegas	__ _	7. YIP	__ _
8. Mercaditos	__ _	8. Delikatessen	__ _
9. Otros: _____	__ _	9. Stock	__ _
(Especifique)		10. Price Smart	__ _
		11. Colonial	__ _
		12. Junior	__ _
		13. Los Andes	__ _
		14. Selecto	__ _
		15. La Antorcha	__ _
		16. La Económica	__ _
		17. Ninguno	__ _
		18. Otro: _____	__ _
		(Especifique)	
2. Que razón le motivó para elegir el establecimiento de compra preferido?	Prioridad		
1. Precios	__ _		
2. Calidad	__ _		
3. Variedad	__ _		
4. Seguridad	__ _		
5. Fácil Acceso	__ _		
3. De visitar algún hipermercado o supermercado de la ciudad ¿Cuál es el que más visita y con que frecuencia?	__ _ _	5. En que rango ubica el ingreso mensual familiar en su hogar?	
		1. Menos de 5,000.00 Lps.	
		2. De 5,000.01 a 10,000.00 Lps	
		3. De 10,000.01 a 20,000.00 Lps	
		4. De 20,000.01 a 50,000.00 Lps	
		5. De 50,000.01 a 100,000.00 Lps	
		6. Más de 100,000.00 Lps	
Frecuencia:		6. Del Ingreso familiar ¿Qué cantidad en lempiras destina al consumo del hogar?	
1. Todos los días		Lempiras: _____	
2. Una vez por semana			
3. Dos veces por semana		7. Del gasto en consumo del hogar ¿Qué cantidad en lempiras gasta en el supermercado?	
4. Una vez al mes		Lempiras: _____	
5. Dos veces al mes			
6. Otra			
		8. De la cantidad anterior ¿Qué porcentaje aproximado destina al consumo de los siguientes bienes?	
		1. Alimentos	
		2. Aseo personal	
		3. Cuidado del hogar	
		4. Otros	