

UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA DISTRIBUIDORA CACERES E
IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAS**

POR:

DORIS YAMILTEH GARCIA ARGUETA



CATACAMAS

OLANCHO

NOVIEMBRE, 2025

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA DISTRIBUIDORA CACERES E
IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAS**

POR:

DORIS YAMILTEH GARCIA ARGUETA

ASESORES

BESSY ESMERALDA CALIX M.Sc.

ASESOR PRINCIPAL

NERIS YESSENIA ESCOBAR RAMOS M,Sc.

ASESOR AUXILIAR

ING. MARIANO ENRIQUE GUILLEN MORENO

ASESOR AUXILIAR

**PROYECTO DE PRACTICA PROFESIONAL SUPERVISADA PRESENTADA A
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO REQUISTO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

CATACAMAS,

NOVIEMBRE, 2026

OLANCHO

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico principalmente a nuestro Dios ya que sin el nada se puede lograr, es nuestro guía que nos da fuerza, sabiduría y nos da la vida y nos protege a lo largo de nuestro proceso para poder lograr objetivos en nuestra vida.

También se lo dedico a mis padres que fueron los primeros que me inculcaron valores y principios para guiarme por el camino del bien y me motivaron a luchar, a esforzarme para ir superándome cada día y llegar a sitios que me den una mejor oportunidad de lograr éxitos que los honren.

No puedo olvidarme de dedicar este trabajo a todos mis catedráticos que me impartieron conocimientos y me dieron muchos consejos que me formaron académicamente, a mis compañeros de estudio que fueron como hermanos que de una y otra forma me apoyaron a lo largo de mis estudios en la Universidad.

AGRADECIMIENTO

Al llegar a la meta de obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias quiero presentarle mi agradecimiento a todas aquellas personas que me apoyaron durante mi etapa de estudiante, sin ese apoyo no hubiera logrado terminar mi carrera.

Especial agradecimiento le presento a los gerentes propietarios de Distribuidora Cáceres por abrirme las puertas de su empresa y darme la oportunidad para hacer la práctica profesional supervisada y por enseñarme todo lo que se refiere al proceso de compra en su empresa, me han dado la oportunidad única de desarrollarme profesionalmente y eso me ha permitido adquirir conocimientos que me dan la posibilidad de tener un desarrollo económico y social, siempre estaré eternamente agradecida.

Agradezco a mis familiares cercanos que siempre me impulsaron para que siguiera trabajando en la meta de culminar mi carrera universitaria, su apoyo me dio fuerza para lograrlo. A mis padres que me motivaban y me empujaban diciendo que lo aprendido nadie se lo puede quitar que es mi tesoro y que con ello puedo seguir adelante y superar barreras.

A mis maestros por su paciencia, tolerancia y profesionalismo, a mis compañeros y amigos por siempre estar a mi lado, me presionaban, pero les debo mucho por sus buenos deseos de hacerme crecer en mi vida profesional, gracias a todos.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTADO DE CUADROS	vii
LISTADO DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
I. INTRODUCCION	1
II. OBJETIVOS DEL TRABAJO	3
III. JUSTIFICACION	4
IV. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	5
4.1 Misión	5
4.2 Visión	5
4.3 Principios y valores	6
4.4 Organigrama de la Empresa	6
4.5 Área de Dirección	7
4.6 Área de Ventas	7
4.7 Área de Compras	9
4.8 Área Administrativa	10
V. METODOLOGIA	11
VI. DESARROLLO	13
6.1 Fortalezas y Debilidades de Distribuidora Caceres	13
6.2 Características del Mercado de su área de Influencia	13
6.3 De la Encuestas a Clientes	14
6.4 Estrategias aplicadas por Distribuidora Caceres	15

6.5 Estrategias Administrativas:	15
6.6 Estrategias Financieras	17
6.7 Áreas en donde se identifican oportunidades de mejoras.	18
6.8 Propuesta de plan de mejoras	19
VII, CONCLUSIONES	21
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO	23

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
Tabla 1: Encuesta a Clientes.	14

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: Organigrama de la Empresa.....	7
FIGURA 2: Área de ventas.....	7
FIGURA 3: Área de compras.	9
FIGURA 4: Área administrativa.	10
FIGURA 5: FODA de la Distribuidora Cáceres	¡Error! Marcador no definido.
FIGURA 6: Don Armando D.....	20

RESUMEN

La decisión de hacer este trabajo se fundamentó en el éxito manifiesto de la Distribuidora Cáceres, en el mercado ferretero de Catacamas, Olancho, deseábamos conocer las razones de su éxito, cuáles eran las estrategias aplicadas en el campo administrativo y operativo. El trabajo lo iniciamos conociendo las generalidades de la empresa, su misión, visión, principios y valores y cómo funcionaba su estructura operativa. Se trabajó bajo el esquema de una metodología participativa que involucrara a los administradores, empleados y clientes para que nos dieran a conocer su visión de la empresa y contribuyeran a identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades, que pueden ser aprovechadas, se inició con un análisis de sus fortalezas y debilidades, identificando las características del mercado, se obtuvo las opiniones de los clientes con respecto a su relación comercial con la empresa, se identificó las principales estrategias administrativas y operativa aplicadas durante su existencia y finalmente definimos las oportunidades de mejoras para poder hacer una propuesta de las áreas que pueden mejorarse y en las cuales debe enfocarse para continuar con su presencia fuerte y exitosa en el mercado de su área de influencia.

I. INTRODUCCION

El 19 de enero de 1989, Don Gustavo Adolfo Cáceres se constituyó como comerciante individual bajo la denominación frente al público de "Distribuidora Cáceres" con el fin de dedicarse en forma sistemática e individual a la compraventa, exportación e importación de materiales de ferretería, en general tendría como giro comercial cualquier actividad, siempre que sea de lícito comercio.

Inicio sus operaciones en el Mercado Municipal de Catacamas, posteriormente con el crecimiento se instaló en su propio edificio ubicado en Barrio La Mora, frente al Banco Popular S A, Calle del Mercado, Catacamas, Olancho. En la actualidad tiene tres (3) salas de ventas en Catacamas, Olancho, la principal ubicada en Barrio La Mora, la segunda ubicada en Barrio San José que operan con el nombre de Distribuidora Cáceres con las mismas líneas de productos y una tercera ubicada en el Barrio San Sebastián que opera bajo el nombre de D'Casa que es una sala de ventas especializada en la comercialización de losa sanitaria, lámparas y artículos de fontanería de lujo, espejos, todos productos diferenciados, de alta calidad y enfocados en un mercado de alto poder adquisitivo.

Un modelo operativo que hasta la fecha ha dado resultado, lo mantiene en una posición importante en el mercado ferretero de su área de influencia, este trabajo pretende identificar las principales estrategias que han permitido la consolidación de la empresa en el mercado de Catacamas, así como las oportunidades mejora viables y finalmente presentar un plan para implementar nuevas estrategias que promuevan oportunidades de mejora y de mantener la consolidación de la empresa.

Habiendo estudiado la carrera de Administración de Empresas Agropecuarias en la Universidad Nacional de Agricultura en donde se adquirió una serie de conocimientos que

permiten hacer análisis sobre empresas y en el cumplimiento del requisito de hacer un trabajo profesional supervisado y considerando el desarrollo laboral en Distribuidora Cáceres, se hizo la solicitud para realizar el trabajo requerido en esta empresa para unir los conocimientos adquiridos en la universidad con los de la experiencia de trabajo.

El trabajo que ejecuto en la empresa tiene como objetivo garantizar que siempre haya disponibilidad de los productos que comercializa Distribuidora Cáceres, las responsabilidades incluyen conocer que cantidad de producto se tiene en existencia, cuando se llega a un límite mínimo preestablecido inicio el proceso de compra, selecciono proveedores, negocio las condiciones y llego a cuerdos de compra. Cuando llega la mercadería la ingreso al Sistema de Administración de Inventarios y procedo a hacer la distribución en las diferentes salas de ventas. Es una responsabilidad que al cumplirse garantiza que la empresa tiene la capacidad de vender para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Administración Superior.

II. OBJETIVOS

El presente proyecto de Practica Profesional Supervisada tiene como propósito identificar las oportunidades de mejoras, así como las estrategias competitivas aplicadas por Distribuidora Cáceres, que permitan tomar acciones para que la empresa se mantenga vigente en el futuro, los objetivos que se desarrollaran en la ejecución del trabajo son:

1. Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de Distribuidora Cáceres que muestre su situación actual y nos sirva de base para tomar acciones que la mantenga competitiva en el mercado de Catacamas, Olancho.
2. Analizar las exigencias del mercado y el comportamiento de los competidores, que permitan el diseño de estrategias que optimicen el uso de recursos y generan mayor impacto en capacidad de generar rendimientos apropiados al monto de la inversión y como resultado de aprovechar las oportunidades existentes en el mercado que opera.
3. En base a las oportunidades y fortalezas de la empresa presentar un plan de implementación de las nuevas estrategias que contribuyan a fortalecer su presencia en el mercado.

III. JUSTIFICACION

Estamos en un cambio de era en la que todo sucede más rápido, en la que los buenos resultados no son magia, son estrategias planificadas y ejecutadas en forma ordenada y eficiente, con empleados operando como un equipo de trabajo, con conocimientos, capaces e identificado con los objetivos de la empresa y con una administración superior que planifica, dirige, supervisa y controla basado en que tiene información para tomar decisiones y para identificar oportunidades de mejoras que promuevan el crecimiento rentable y constante.

Distribuidora Cáceres ha estado ejecutando un modelo de negocios que hasta la fecha les ha dado resultado y la mantiene en el liderazgo del mercado ferretero en su área de influencia pero el mercado ha cambiado y hay otros actores que se caracterizan por ser más agresivos, altamente competitivos, situación que requiere que se haga un análisis de la empresa que permita identificar las estrategias operativas y administrativas que ha estado ejecutando y que la han mantenido vigente a través del tiempo.

El presente trabajo busca identificar tales estrategias, identificar las oportunidades de mejora de la empresa y en base a ello presentar nuevas estrategias para que se promueva la vigencia de la empresa en el futuro.

Es un trabajo que busca cumplir con los requisitos de graduación de la Universidad Nacional de Agricultura en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas para obtener el Grado de Licenciatura de Administración de Empresas Agropecuaria, pero con el propósito de que sea útil y haga aportaciones a la empresa que me ha dado la oportunidad de realizar el trabajo.

IV. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Distribuidora Cáceres fue fundada por Don Gustavo Adolfo Cáceres Zelaya 19 de febrero de 1989 bajo la figura jurídica de comerciante individual, tiene como finalidad principal la compraventa de materiales de construcción en general y opera en el mercado de Catacamas, Olancho. No obstante, puede abrir sucursales en cualquier parte de Honduras. En la actualidad tiene tres Salas de Ventas en Catacamas, como ser la principal ubicada en el Barrio La Mora, la segunda en el Barrio San José y una tercera que opera bajo el nombre de D'Casa ubicada en el Barrio San Sebastián. Además, tiene una sala de ventas fuera de Catacamas que está ubicado en la ciudad de Guaimaca, Francisco Morazán.

4.1 Misión

Generar confianza en los clientes a través de un servicio personalizado en la oferta de productos ferreteros con altos estándares de calidad, precio justo y un estricto cumplimiento de las condiciones de entrega y con capacidad de generar rentabilidad a los propietarios de la empresa.

4.2 Visión

Ser la mejor experiencia de compra de los clientes caracterizada por:

- Ser soportada en un grupo humano de calidad.
- Ser un referente de calidad y seriedad en el mercado ferretero.
- Estar contribuyendo al mejoramiento de calidad de vida de los empleados y clientes.

4.3 Principios y valores

Los principios y valores que aplica la empresa son:

1. Prestar, por sobre todas las cosas, el mejor servicio a los clientes ya que son el objetivo y motivo de su esfuerzo cotidiano.
2. Desarrollar las actividades con alta responsabilidad, eficiencia y proactividad para generar prestigio a la empresa.
3. No mentir a los clientes ni engañarlo para lograr una venta.
4. Trataras a los empleados con respeto, lealtad y unidad como parte de un equipo que trabaja en el logro de los objetivos de la empresa y para forjar un ambiente de respeto, tranquilidad y seguridad fundamentada en el reconocimiento de que somos una familia que comparte los mismos propósitos.
5. No cometer, ni consentir actos dolosos que provoquen perjuicio a la empresa y potenciar la autorregulación y control en la ejecución de las actividades.
6. No cometer actos, ni difundir información malintencionada para desprestigiar a los competidores.

4.4 Organigrama de la Empresa

La estructura operativa propuesta se conforma de los siguientes niveles:

- a. Área de dirección
- b. Área de Coordinación y supervisión
- c. Área de Ejecución

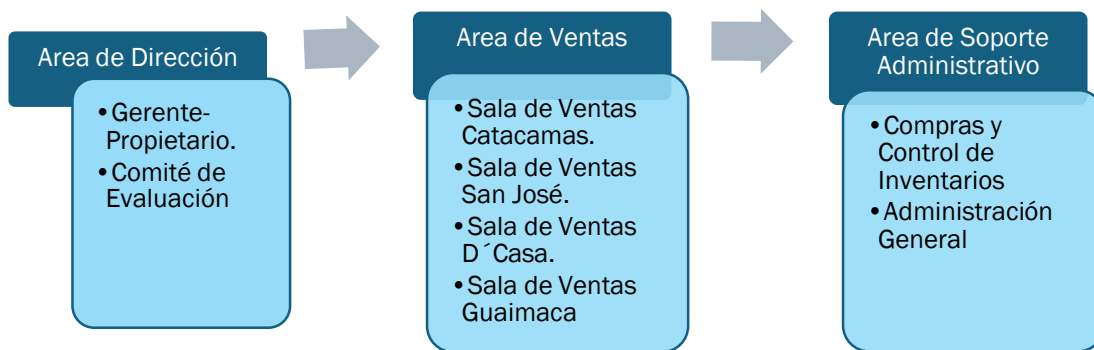


FIGURA 1: Organigrama de la Empresa.

4.5 Área de Dirección

El Área de Dirección tiene como responsabilidad primaria de la definición de objetivos, metas y actividades, establece la planeación estratégica de la empresa para cumplir con los objetivos y visión de la empresa, es la responsable de supervisar, evaluar y tomar las medidas correctivas para garantizar el logro de los resultados proyectados. El área de dirección está conformada por la Gerencia y Comité de Evaluación, conformado por los Administradores de las Salas de Ventas, el responsable de Compras y el Administrador General.

4.6 Área de Ventas

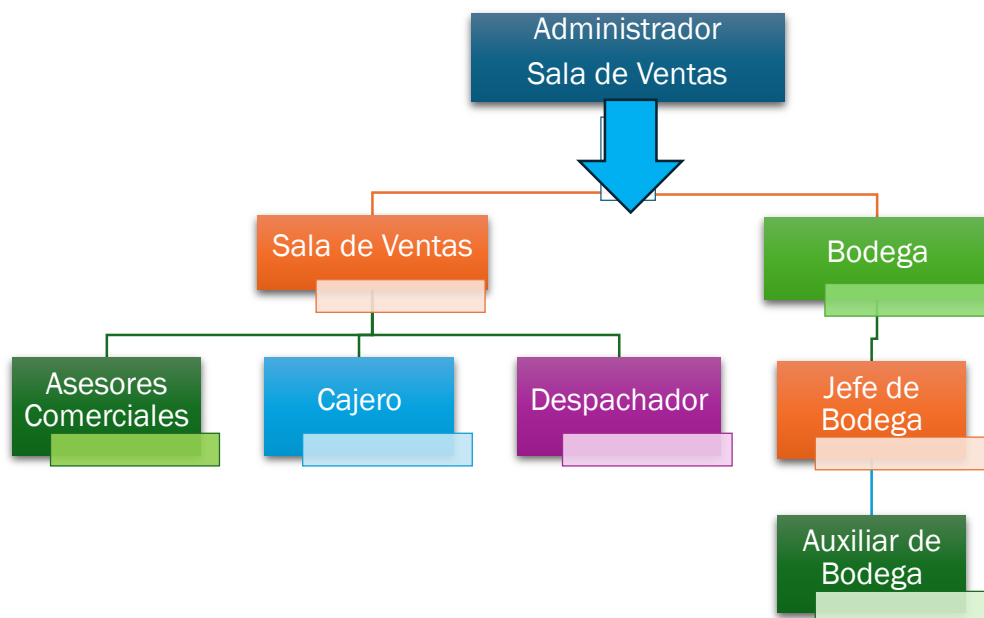


FIGURA 2: Área de ventas.

El grafico anterior muestra la conformación organizativa de las diferentes salas de ventas que integran el Área de Ventas, que estará conformada por cuatro salas de ventas así:

1. Sala de Ventas Catacamas
2. Sala de Ventas San José
3. Sala de Ventas Guaimaca
4. Sala de Ventas D Casa

Las Salas de Ventas tienen dos grandes áreas, la de atención al cliente y una bodega donde se encuentra todo el inventario de productos que tiene disponible, con un sistema de administración de inventarios que le permite acceder a todas las unidades de servicio al cliente para conocer la disponibilidad de productos que hay en cada una de ellas y en las diferentes bodegas asignadas con el fin de atender los requerimientos de los clientes.

Cada sala de ventas tendrá un administrador quien coordina y supervisa la ejecución de las funciones asignadas a cada uno de los empleados asignados y su objetivo principal es proveer un servicio al cliente de alta calidad con eficiencia y oportunidad con el fin de cumplir los objetivos de ventas de la empresa, su eficiencia será calificada en base al logro de los objetivos de ventas y estará sujeto a evaluaciones trimestrales con el fin de tomar las medidas que garanticen el cumplimiento de las ventas de la empresa.

4.7 ÁREA DE COMPRAS

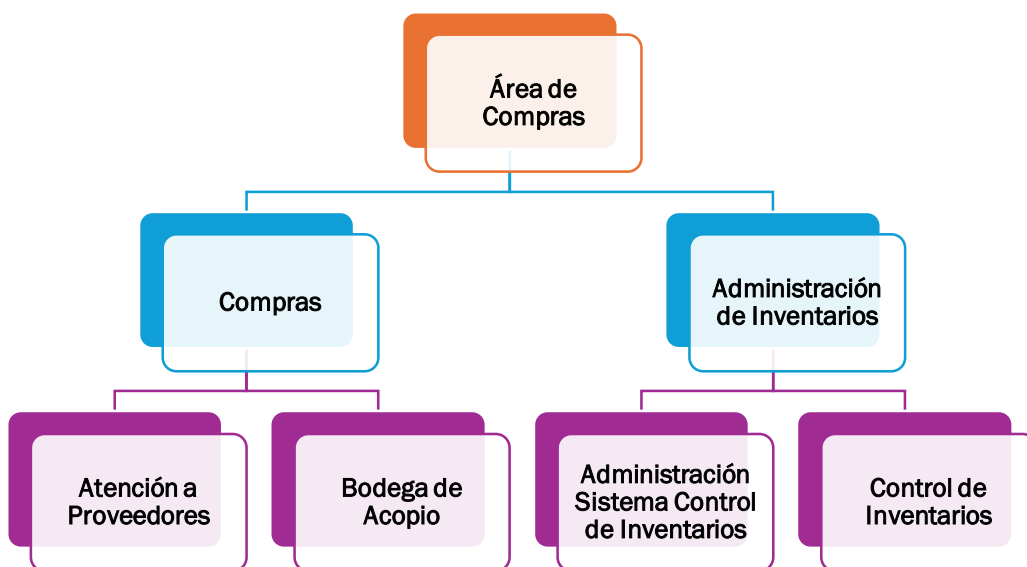


FIGURA 3: Área de compras.

El área de compras es la responsable de mantener la disponibilidad de mercadería acorde con el nivel de operaciones de la empresa, así como de garantizar que los inventarios están disponibles en buenas condiciones y con un manejo eficiente para lograr una mayor rotación de estos.

Compras es la responsable la atención a los proveedores con el fin de lograr las mejores condiciones de compra de los diferentes productos requeridos por la empresa y de administrar la bodega de acopio con el fin de hacer la distribución de los productos comprados en forma eficiente y en los niveles requeridos por las diferentes salas de ventas. Tiene la responsabilidad de establecer los compras mínimas y máximas que debe hacer la empresa para garantizar una administración eficiente del inventario.

La administración de inventarios es responsable del ingreso al Sistema de Administración de Inventarios de todos los productos comprados por la empresa, además debe promover la disponibilidad de las existencia de inventario físico con los registrados en el sistema para lo cual ejecutara un sistema de control mediante el levantamiento oportuno y eficiente de

inventarios físicos al momento de ingresar los productos a la empresa como en el momento que se haga la entrega a las diferentes bodegas y salas de ventas de la empresa.

4.8 Área Administrativa

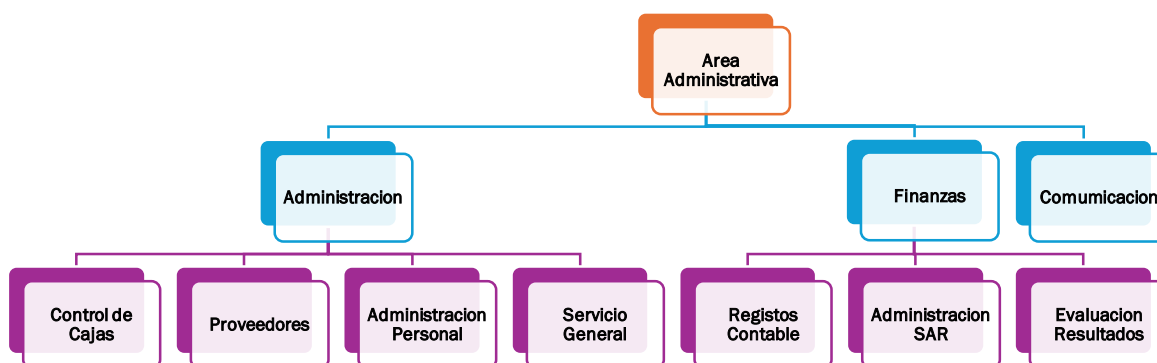


FIGURA 4: Área administrativa.

El área administrativa es la responsable de proveer la información necesaria para la toma de decisiones, debe ser oportuna y mostrando la situación financiera y de resultados en forma clara y precisa para promover la imagen de responsabilidad de la empresa con sus proveedores y acreedores, debe promover el cumplimiento de las responsabilidades fiscales ante el Servicio Administrativo de Rentas y hacer las evaluaciones de resultados en forma oportuna para que se tomen las decisiones para garantizar el cumplimiento de las metas y alcanzar los resultados de utilidades acordes a la inversión de la empresa y finalmente debe promover que la salud financiera de la empresa se mantenga y garantice su vigencia en forma permanente.

V. METODOLOGIA

La metodología que se llevó a cabo consistió en reuniones de trabajo haciendo uso de entrevistas informales con el objetivo de dar confianza desde el propietario de la empresa, con los diferentes jefes de áreas como ser los Administradores de la Salas de Ventas, con los Jefes de Bodega, con el Administrador de Inventarios, con los Asesores Comerciales, con el Administrador de la Empresa y en encargado de la Unidad de Finanzas, requerida para recabar información y hacer un diagnóstico participativo del estado de la empresa. Además, nos reunimos con los agentes representantes de los diferentes proveedores de la empresa, con clientes de la empresa para obtener las opiniones y percepciones de ellos sobre la empresa.

Posteriormente, con acceso permitido, revisamos los documentos de trabajo internos de la empresa sobre análisis de resultados de operaciones, políticas administrativas y operativas y sobre las diferentes planificaciones que se han realizado en el transcurso del tiempo de existencia de la empresa.

Otra gran fuente de información fue mi experiencia de trabajo con la empresa como responsable del Área De Compras y en la Administración de Inventarios, tarea que he trabajado en conjunto con el Gerente Propietario de Distribuidora Cáceres.

VI. DESARROLLO

6.1 Fortalezas y Debilidades de Distribuidora Cáceres

Apoyado por los empleados se hizo un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y las conclusiones fueron las siguientes:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Se dispone de una amplitud de líneas de productos que no tienen las otras casas ferreteras en Catacamas, Olancho. 2. Las ubicaciones de las salas de ventas son en lugares de fácil acceso para los clientes de la empresa. 3. Su permanencia en el mercado le ha dado un prestigio y los clientes consideran que en ella pueden encontrar los productos que requieren para solucionar sus problemas.	1. Disponibilidad de empresas extranjeras con interés en vender productos a nuestro país. 2. Clientes permanentes con un grado de fidelización, dispuestos a seguir adquiriendo productos de la Distribuidora Cáceres. 3. Proveedores que ofrecen buenos precios, flexibilidad de negociación y productos de alta calidad y atractivos a la clientela.	1. No tiene personal capacitado en el área de servicio al cliente. 2. No hay control del inventario y se presentan situaciones de carencias en ciertos productos que comercializa la empresa. 3. No existe un plan de mercadeo. 4. Salas de Ventas con aspecto muy desfasado y no se han modernizado. 5. Por la migración y competencia existe alta rotación de los asesores comerciales lo que implica estar capacitando al nuevo personal y se debilita el servicio al cliente.	1. Empresas de carácter nacional y más potencial financiero están abriendo salas de ventas en el área de influencia de la empresa. Empresas como HERCO, FERCO y ALUTECH. 2. La situación geopolítica a nivel mundial que puede afectar las cadenas de abastecimiento de productos a precios competitivos y atractivos para los clientes. 3. La emigración de la población joven que puede generar una carencia de personal capacitado, con experiencia y habilidades propias de un vendedor o asesor de los clientes que requieren los productos comercializados por la empresa.

FIGURA 5: FODA de la Distribuidora Cáceres

6.2 Características del Mercado de su área de Influencia

La Competencia es un aspecto que no se puede dejar de analizar y la investigación realizada permite concluir que en los últimos años se ha incrementado y actualmente se identifican las siguientes empresas:

1. La Casa Ferretera.
2. Distribuidora Ferretera Culmi (DIFERCU)
3. Distribuidora Matute.
4. La Económica.
5. La Casa del PVC y Mas
6. El Centro Ferretero.
7. Ferretería M&M
8. El Circulo de la Cerámica
9. Cerámica y Detalles
10. Deco Cerámica.
11. Ferretería Rápalo

Dentro de ese grupo se identifica que los de mayor competencia y que le disputan el mercado a Distribuidora Cáceres son:

1. La Casa Ferretera
2. Distribuidora Ferretera Culmi (DIFERCU)
3. Ferretería M&M.

En segundo nivel de competencia se encuentra Distribuidora Matute, pero si nos referimos a los productos de cerámica se debe considerar Deco Cerámica y el Círculo de la Cerámica.

Las prácticas comerciales aplicadas por gran parte de estas empresas se fundamentan en precio y se caracterizan por ser precios muy bajos, algunas con márgenes de utilidad bruta bajos, pero sin cuidar la calidad de los productos. Esta práctica la empresa la ha evitado porque la puede afectar financieramente y poner en riesgo su vigencia ya que al final el más fuerte financieramente se mantendrá vigente, el enfoque ha sido calidad y honestidad en

entregar el producto que el cliente compra. La diferencia está en la variedad de líneas de productos que comercializan, normalmente solo atienden a las líneas que tienen mayor volumen, pero menos margen bruto de rentabilidad, mientras que distribuidora Cáceres tiene una mayor amplitud de líneas que tienen un mayor margen bruto.

6.3 De la Encuestas a Clientes

Para conocer la opinión de los clientes se hizo una encuesta selectiva con los que tienen más de cinco (5) años de favorecer a la empresa con su preferencia y los resultados se muestran en el cuadro siguiente:

Cliente	Porque compra	Que es lo que mas le gusta	Que es lo que menos le gusta	Calificacion del servicio de los asesores (1-10)
1	Calidad y porque hay de todo	Se encuentra todo lo que se necesita	Tiene que existir mas atencion al cliente	5
2	Sus productos son originales	La atencion y responsabilidad	No hay café para los compradores	10
3	Por la atencion	Lo eficaz de la atencion	Que no me han dado regalías por compras	10
4	Precios y calidad	Atencion	Todo bien	10
5	Precios	Atencion y solucion	No hay quejas	10
6	Precios y la honestidad	Calidad	Todo bien	7
7	Calidad y Variedad	Calidad	Precios y atencion regular	7
8	Variedad	Calidad mantenida	Atencion, no tienen mucho conocimiento del producto	9
9	Precios-descuentos	Atencion	No hay quejas	10
10	Precios	Atencion y rapidez	Todo bien	9
11	Confiabilidad	Atencion	Procesos largos de entrega	8
12	Hay productos buenos	La atencion de algunos vendedores ayudan a solucionar	Hay algunos empleados que no dan el ancho	4
13	Atencion y confianza	Mejor surtido de productos	Que no hay algunos productos y se tardan en estar disponibles	9
14	La atencion y encuentran de todo	La atencion	Todo bien	10
15	Buenos precios y atencion	La atencion	xxx	10
16	Precios accesibles	La atencion	No lo atienden bien, no salen rapido a atender	8
17	Le gusta la atencion	La atencion y resolucion	Todo bien	10
18	Variedad	Atencion	Todo bien	8
19	Calidad y precios	Atencion	Disponibilidad de productos	9
20	Le gusta comprar en Cáceres	Variedad	Todo le gusta	10
21	Calidad de los productos	Materiales de calidad	Atencion en una sala de ventas	10
22	Precios	Atencion	XXXX	9
23	Mejor Calidad	Amabilidad y eficiencia en las entregas	Los procesos de entrega son lentos, necesitan mas equipo	9
24	Calidad	Buen servicio	Hasta el momento todo bien	9
25	Comodidad	Precios	La atencion	0
Comentario	En las opiniones se destaca como primer factor para efectuar la compra la calidad de los productos, en la preferencia tambien influyen los precios, la variedad de lineas, mencionan confiabilidad y honestidad.	Al igual que el anterior destacan que lo que mas les gusta es que encuentran todo lo que necesitan, aprecian que se mantiene la calidad y que algunos vendedores ayudan a solucionar.	Las respuestas a lo que menos les gusta que perciben que algunos asesores no tienen muchos conocimientos, requieren una mejor atencion, que algunos empleados no dan el ancho, no atienden bien y se quejan de falta disponibilidad de productos y de la tardanza en que lleguen y que los procesos son lentos.	Aunque la mayoría califican bien a los asesores algunos les otorgan calificaciones bajas hasta de cero por ciento y los califican que no dan el ancho.

Tabla 1: Encuesta a Clientes.

Los resultados de la encuesta confirman las fortalezas y debilidades de la empresa detalladas en el análisis FODA, la ventaja competitiva de Distribuidora Cáceres es la amplitud de líneas de productos, su variedad que hace posible que encuentren lo que necesitan, la calidad y honestidad es otra de las cualidades destacada, los precios no es factor que afecten las ventas, prefieren calidad y servicio eficiente. En el aspecto negativo se confirma que algunos de los asesores comerciales no tienen la capacidad técnica, ni las características propias de un vendedor y que no se desempeñan adecuadamente para los objetivos de la empresa, manifiestan que los procesos de ventas son demasiados complicados que provocan pérdida de tiempo y que hay que mejorar el servicio de entrega. La encuesta descubre un problema no establecido que consiste en que a veces no hay la suficiente cantidad de productos para sus requerimientos y que los procesos de compra tardan para atenderlos sus necesidades. Esta información será importante para proporcionar recomendaciones que mejoren la eficiencia de Distribuidora Cáceres.

6.4 Estrategias aplicadas por Distribuidora Cáceres

El análisis de los documentos y de la información obtenida nos permite establecer que Distribuidora Cáceres, para ser competitiva en el mercado de Catacamas y alcanzar el desarrollo institucional actual y consolidar su presencia en el mercado, ha definido y aplicado estrategias administrativas y financieras que se detallan a continuación.

6.5 Estrategias Administrativas:

- a.** Establecer y operar un sistema de información gerencial que le proporcione la información financiera y operativa en forma oportuna para la toma de decisiones administrativas necesarias para facilitar el logro de los objetivos de la empresa.
- b.** Comercializar una amplia línea de productos con profundidad de productos con el propósito de que los clientes encuentren todos los productos necesarios para la

construcción y el hogar y poder hacer combinaciones de márgenes de utilidad que le permitan mantenerse competitiva en el mercado.

- c. Tener producto disponible para los diferentes sectores del mercado tanto los de alto poder adquisitivo como para los que buscan productos económicos y accesibles a su capacidad económica.
- d. Todas las unidades operativas de la empresa funcionan como centros de costos, con sus propias metas de ingresos y ventas, con evaluaciones trimestrales y con medidas correctivas individualizadas con el fin de que logren los resultados operativos establecidos. Además, el sistema de información gerencial genera reportes operativos y financieros de cada una de ellas que permite identificar problemas potenciales y facilita las correcciones necesarias.
- e. Promover la consolidación de relaciones comerciales con los proveedores de la empresa a los cuales considera aliados estratégicos para asegurarse financiamiento oportuno y garantizar la disponibilidad de inventarios necesarios para atender los requerimientos de los clientes,
- f. Como estrategia de comunicación a los clientes ha institucionalizado dos personajes que le informan a los clientes como ser **“Isa la Ferretera”** y **“Armando D’ Todo”**, personajes que utiliza en mensajes cortos por las redes sociales.
- g. Para tener una mayor participación en el mercado, la empresa ha creado una Sala de Ventas especializada en cerámica, lámparas, bañeras y fontanería, productos finos y de alta calidad y dirigida a un mercado de mayor poder adquisitivo, clientes que prefieren productos diferentes.
- h. Para minimizar los riesgos del negocio y por el incremento de la competencia la empresa ha entrado en una etapa de diversificación de la generación de ingresos y está enfocada en prestar el servicio de alquileres de bodegas que la proteja de los problemas de alta competencia en el mercado en el futuro cercano.

- i. La empresa tiene como principio no competir con precios, su filosofía es competir con calidad, de entregar al cliente la calidad que compra, no cambiar la calidad en el momento de entrega, todo con demostración de calidad y mostrar que se está comprando un producto diferente calidad al de la competencia.
- j. En cuanto al personal se enfatiza y ejecuta programas de capacitación para que conozcan las cualidades, diferentes usos y alternativas u opciones de productos que resuelvan sus necesidades el propósito es darle al cliente una experiencia inolvidable en su compra.

6.6 Estrategias Financieras

- a. La naturaleza del negocio la identifica como una empresa que realiza sus ventas en efectivo en un alto porcentaje, generalmente el 90% de total de sus ventas son al contado, basado en esta característica la empresa ha implementado la estrategia de pagar en forma y tiempo a sus acreedores logrando desarrollar un prestigio que han permitido generar un alto volumen de financiamiento por ellos sin costo financiero y a plazos acordes al ciclo de ventas.
- b. Distribuidora Cáceres financiera y legalmente cumple oportunamente sus compromisos tributarios con el Servicio de Administración de Rentas (SAR) y es reconocida como uno de los mayores generadores de ingresos al Gobierno de la Republica. Todos los impuestos que capta los transfiere en forma oportuna a la entidad gubernamental asignada.
- c. Debido a su naturaleza de ventas en efectivo, todas sus nuevas inversiones las ha financiado con sus propios fondos, ha utilizado la práctica de consolidar cada nueva inversión para emprender una nueva y con tal estrategia se ha hecho la apertura de la Sala de Ventas San José, Sala de Ventas D'Casa, y la Sala de Ventas Guaimaca.

- d. Define las próximas inversiones estratégicas en forma anticipada y para ello asegura la compra de los bienes inmuebles (terrenos de las próximas sedes) sin necesidad de financiamiento y honradas con la propia generación de recursos de la empresa.

6.7 ÁREAS EN DONDE SE IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE MEJORAS.

El análisis de las exigencias del mercado permite establecer que la empresa tiene oportunidades de mejoras viables como ser:

- a. En el mercado todas las casas ferreteras se acopian de productos con proveedores nacionales pero Distribuidora Cáceres tiene proveedores con líneas exclusivas otorgadas por empresas internacionales como ser Aceros de Guatemala S A, Pintuco, empresa colombiana que comercializa pintura e Industria Centroamericana Sanitarios S A que inodoros, tinas de baño y grifería, todas con carácter de exclusividad en su área de influencia y ha hecho importaciones directas de productos de México y China. Todas estas actividades son una característica que no tienen las casas ferreteras que operan en el mercado y dan una oportunidad de consolidar tal actividad para fortalecer la empresa.
- b. En el área de comunicación al cliente ha desarrollado los personajes “Isa, La Ferretera” y Armando D” Todo como herramientas para divulgar las actividades de la empresa. En el mercado nadie tiene herramientas parecida y proporciona una posibilidad de usarlas profesionalmente como instrumento de promoción para consolidar la imagen de la empresa en el mercado que opera.
- c. Administrativamente ha definido procesos operativos y sistemas de capacitación que le han permitido formar una serie de empleados que hoy tienen empresas propias, así como que muchos de ellos trabajan en otras casas ferreteras, todo esto apoyado por los proveedores de la empresa, esta estrategia debe ser revisada y actualizada porque es la oportunidad de tener un mejor servicio hacia los clientes

de la empresa que sea considerada toda compra como una experiencia agradable y gestione la voluntad de volver a comprar.

- d. Las Salas de Ventas están ubicadas en lugares estratégicos, con fácil acceso y en lugares de alta actividad comercial, es una ventaja que se puede potenciar mediante la modernización de estas para que sean más atractivas a los clientes y se promueva un mejor servicio al cliente.

6.8 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS

Aprovechando las fortalezas y conociendo sus debilidades y con el fin de mejorar y fortalecer de la empresa se propone seguir las siguientes acciones:

- a. Fortalecer la actividad de importación de productos desde México y China que debe ser caracterizada por adquirir productos innovadores y de características que no existan en el mercado nacional para que la empresa se siga caracterizando tener una mayor amplitud de líneas y comercializar productos con el agregado que sean innovadores y diferentes a los existentes en el mercado.
- b. Basado en la actividad de importación y dado que existe una alta posibilidad de crear una marca propia, se debe hacer las importaciones utilizando su marca e inspiradas en nombres que resalten el sentido de pertenencia a la comunidad en que opera. Se sugiere que los nombres de las marcas sean con nombres que la comunidad reconozca y acepte como propios con orgullos como ser Talgua y Guayape que son aspectos que distinguen a Olancho. Se recomienda no usar el nombre de la empresa y como imagen puede ser la figura de Don Armando D, Todo.



FIGURA 6: *Don Armando D.*

- c. Institucionalizar el concepto de “Isa La Ferretera” pero con una imagen de pertenencia a Olancho, su vestimenta al gravar mensajes de ser propia y respetando la cultura y lo que caracteriza a los olanchanos, pantalón vaquero, camisas a cuadros, sombrero, todo con el propósito de identificarse como una empresa olanchana.
- d. Fortalecer la herramienta de promoción denominada “Feria del Cliente de Distribuidora Cáceres”, caracterizándola por ser organizada y promovida en forma ordenada y planificada para que sea conocida la fecha en que se va a celebrar, las actividades a realizarse, los premios a otorgar con el propósito que se incremente la imagen institucional y sea una diferenciación con las otras empresas comercializadora de productos ferreteros en el área del mercado en que opera.
- e. Debe establecer un plan de modernización de las salas de ventas de la empresa, la modernización debe promover una sola imagen institucional, que cualquier sala de ventas que visiten los clientes los haga sentir que están en Distribuidora Cáceres, El equipo de transporte que hace las entregas a los clientes debe tener la misma imagen institucional y llevar el mensaje que consolide a la empresa y que la convierte en la primera opción de compra para atender sus necesidades.
- f. La empresa debe estudiar la posibilidad de crear un programa de fidelización de clientes mediante el sistema de acumulación de puntos por cada compra y asignar como premios la entrega de productos que un menor movimiento y que son un alto

riesgo de pérdida, con esto se puede mejorar la rotación inventario, aumentar las ventas y mejorar la imagen ante la clientela.

- g. Aprovechando que la empresa tiene presencia en las redes sociales, debe analizar el fortalecimiento de esta herramienta digital para comunicarse con su cliente y promover el acercamiento nuevos clientes potenciales compradores.
- h. Si la empresa fortalece la actividad de importación de productos debe estudiar la posibilidad de crear el servicio de venta mayorista y organizar un departamento de crédito para que administre una potencial cartera de clientes mayoristas con crédito otorgado bajo practicas administrativas y operativas que promuevan la disminución del riesgo por esta esta actividad.

VII, CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada se concluye lo siguiente:

- a. Que la empresa Distribuidora Cáceres muestra tener un éxito por la ejecución de prácticas administrativas y operativa en forma continua y basadas en su visión, misión y principios lo que le ha permitido crecer en el mercado ferretero de Olancho y consolidarse financieramente a través del tiempo.
- b. La encuesta a los clientes de la empresa muestra que tienen una imagen positiva de que les resuelve sus requerimientos de productos, que estos son de calidad, que el precio no influye en la decisión de comprar, que es confiable y honesta, y que tiene algunas debilidades que debe atender para consolidar su imagen ante los clientes.
- c. Que tiene oportunidades de mejorar para mantener su capacidad de mejorar para hacer negocio a través del tiempo, así como de atender nuevas líneas de productos que pueden promover una diferenciación con las otras empresas del mercado.
- d. Que las actividades incipientes de importación de productos pueden ser una herramienta para aumentar su capacidad de hacer negocios por lo que debe hacer un mayor esfuerzo para consolidarlas y abrir otras actividades, como crédito a los clientes, que mejoren su potencial de negocio.

ANEXOS



