

**Concentración de Mercado en el Sector Retail y Análisis Situacional de los
Supermercados Independientes en Pereira y Dosquebradas**

Por

Santiago Quintero Varela

Asesor

Karen Liseth Atis Ortega

Maestría en Economía Aplicada

Universidad EAFIT

2023

Concentración de Mercado en el Sector Retail y Análisis Situacional de los Supermercados Independientes en Pereira y Dosquebradas

Resumen

El presente documento genera una descripción del contexto actual del sector Retail en los municipios de Pereira y Dosquebradas, dando especial atención al fenómeno de concentración de mercado, sus implicaciones sobre el bienestar social y la situación que enfrentan ante este fenómeno los supermercados independientes durante el periodo 2011-2021. El principal reto que enfrentó este análisis fue el acceso a datos e información particular de las empresas que componen el sector en estos municipios, por tanto, se realiza en primera medida un índice de concentración de mercado a nivel nacional (índice de Herfindahl–Hirschman) encontrado que el sector se encuentra potencialmente concentrado, posteriormente, mediante una aproximación de análisis espacial se analiza este fenómeno en los municipios de Pereira y Dosquebradas.

Palabras clave

Concentración de mercado, Supermercados Independientes, Bienestar social

Market Concentration in the Retail Sector and Situational Analysis of Independent Supermarkets in Pereira and Dosquebradas

Abstract

This document generates a description of the current context of the Retail sector in the municipalities of Pereira and Dosquebradas, paying special attention to the phenomenon of market concentration, its implications for social well-being and the loss of participation that independent supermarkets have had during the period. 2011-2021. The main challenge that this analysis faced was access to data and particular information of the companies that make up the sector in these municipalities, so first of all, a market concentration index was carried out at the national level (Herfindahl-Hirschman index) found that the sector is potentially concentrated, subsequently, through a spatial analysis approach, this phenomenon is analyzed in the municipalities of Pereira and Dosquebradas.

Keywords

Market concentration, Independent supermarkets, Social welfare.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Índice de ilustraciones | 5 |
| Índice de gráficos | 5 |
| 1. Introducción | 6 |
| 2. Antecedentes..... | 8 |
| Contexto internacional | 8 |
| Contexto Colombiano | 10 |
| 3. Literatura Relacionada | 12 |
| 4. Metodología | 15 |
| 5. Índice IHH sector Retail en Colombia..... | 17 |
| 5.1 Estructura del Sector Retail en Colombia | 18 |
| 6. Análisis geográfico sector Retail Pereira y Dosquebradas | 23 |
| 7. Análisis situacional de los supermercados independientes | 29 |
| 7.1 Análisis Fuerzas de Michael Porter..... | 30 |
| 7.2 Análisis externo e interno de los supermercados independientes | 32 |
| 8. Conclusiones..... | 36 |
| 9. Referencias | 37 |

Índice de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Estructura comercio minorista Europa 1997 | 9 |
| Tabla 2 Estructura del sector Retail Chile 1996-2004: participación de mercado en porcentajes (%)..... | 10 |
| Tabla 3 Niveles de competencia IHH..... | 16 |
| Tabla 4 Descripción de Variables Índice IHH..... | 18 |
| Tabla 5 Apertura de puntos de venta de Tiendas Hard discount en Pereira y Dosquebradas | 25 |
| Tabla 6 Apertura de puntos de venta de S. Independientes y grandes superficies en Pereira y Dosquebradas 1972-2023 | 26 |
| Tabla 7 Distribución geográfica del sector Retail Pereira Dosquebradas 1995-2023 | 29 |
| Tabla 8 Matriz Pestel Supermercados Independientes | 32 |
| Tabla 9 Matriz Canvas Supermercados Independientes..... | 33 |
| Tabla 10 Matriz Mafe Supermercados Independientes | 34 |
| Tabla 11 Matriz Mafe Came..... | 35 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Participación en ventas en valor 2010, cadenas en Colombia..... | 11 |
| Gráfico 2 Indicador de concentración de mercado sector Retail Colombia 2015-2021 | 17 |
| Grafico 3 Estructura Sector Retail en Colombia 2015 – 2023 | 20 |
| Gráfico 4 Participación de sector Retail en Colombia año 2015 -2021 | 21 |
| Gráfico 5 Firmas empresariales sector Retail en Colombia (grandes superficies, hard discount) 2015-2023 | 22 |
| Grafico 6 Sector Retail en Colombia Empresas Reportadas en la EAC Actividad económica 4711 | 23 |
| Gráfico 7 Aperturas puntos de venta en sector Retail Pereira, Dosquebradas 1995-2023 ... | 24 |

1. Introducción

La actividad económica del sector Retail hace alusión a los supermercados, hipermercados o a las empresas dedicadas a las ventas y comercio al por menor. La composición de este sector, así como sus competidores y participantes ha cambiado en las últimas décadas: algunas empresas dentro del sector han ampliado exponencialmente su participación, mientras que otras tienden a desaparecer, fenómeno que es explicado principalmente por estrategias de costos y competencia vía precios y cantidades.

La dificultad que tienen algunas empresas o microempresas para conseguir precios bajos o competitivos y que también se reflejen en los precios que paga el consumidor final, puede impedir su supervivencia, los productores o distribuidores generalmente favorecen a los grandes volúmenes de compra y movimientos de inventarios. Esto puede provocar barreras de entrada al sector y a su vez ocasionar el cambio en la estructura de este, lo que se conoce como concentración de mercado, consistente en que una actividad económica se encuentre dominada o tenga mayor participación en un número pequeño de firmas, en relación con el total de las empresas del sector.

“A partir de la década de los noventa se comienza a producir en el mundo un cambio estructural en la industria de los supermercados, caracterizado principalmente por una creciente concentración de mercado, un fuerte auge de los hipermercados y una sostenida política de precios bajos para los consumidores” (Lira, 2005).

La concentración de mercado para este sector supone riesgos, como la pérdida de bienestar social entendido como la pérdida en el excedente del consumidor o productor (Dobson & Waterson, 1997). Es decir, este fenómeno puede hacer perder el poder de negociación de algunos oferentes dentro del sector, excluirlos e incluso expulsarlos del mercado, traduciendo en la reducción de opciones de compra para el consumidor, formando mercados poco competitivos y llevando a pérdidas irrecuperables de eficiencia.

Dobson & Waterson (1997) mencionan que el verdadero peligro sobre el bienestar social reposa en que una alta concentración repercute en un aumento simultáneo de poder de venta y compra del minorista o distribuidor: el poder de compra mejora su posición negociadora con los productores haciendo presión a la baja a los precios medios y el poder de venta les permite aumentar el margen de rentabilidad, incrementando así el excedente de las empresas minoristas a expensas de una disminución del excedente del consumidor y por tanto afectando el bienestar social.

En el presente trabajo de investigación se analiza el fenómeno de concentración de mercado del sector Retail en los municipios de Pereira y Dosquebradas, dando especial énfasis a la problemática competitiva que enfrentan los supermercados independientes dentro del sector, para alcanzar este objetivo se realiza un análisis contextual del fenómeno de concentración del mercado en varias regiones del mundo y posteriormente en Colombia, se realiza la estimación del IHH (Herfindahl–Hirschman por sus siglas en inglés) para conocer el nivel de concentración en el que se encuentra el sector a nivel nacional y posteriormente se dimensiona la situación del sector Retail en los municipios de interés mediante una aproximación de análisis espacial a través de las coordenadas de los puntos de venta de las

empresas, esto por la dificultad que supone en termino de acceso a la información necesaria para estimación del indicador IHH para estos municipios.

Una vez identificado el cambio en el número de participantes dentro del sector en ambos municipios se realiza un análisis situacional de los supermercados independientes identificando las principales necesidades, ventajas y fortalezas de este tipo de supermercados y generando posibles estrategias para su supervivencia.

Esta investigación también se concentra en denotar los posibles efectos de la concentración del mercado en el sector Retail sobre el bienestar social, según Lira (2005) la concentración de la industria de la distribución o venta de víveres al por menor produce un desplazamiento de poderes desde los proveedores hacia los distribuidores. Si bien es cierto que en primera instancia esta lucha por parte de los actuales participantes del sector por poseer precios competitivos implica una carrera por parte de los productores a aumentar sus niveles de productividad ocasionando una mejora en su oferta de productos y precios en el mercado impactando y aumentando el excedente del consumidor como lo plantean (Dobson & Waterson, 1997).

No hay suficiente evidencia empírica que demuestre que ante la demanda de un sector con tendencia a estar más concentrado y con productos moderadamente sustitutos, este beneficio sea otorgado o transmitido al consumidor en el largo plazo, por el contrario, tiende a aumentar el excedente del distribuidor, por lo que este fenómeno representa un problema también para los productores en tanto la concentración amenace la sana competencia del sector.

La investigación se encuentra estructurada de ocho secciones, la presente introducción corresponde a la primera, en la segunda se presentan los antecedentes del fenómeno a estudiar tanto en el contexto internacional y nacional, en la tercera sección se realiza un análisis de la literatura económica relacionada con la concentración de mercado, en la cuarta se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, en la sección cinco se presentan los resultados del indicador IHH y un análisis descriptivo del sector en Colombia, en la sección seis se caracteriza el sector en los municipios de Pereira y Dosquebradas mediante aproximación geográfica, en la sección siete se realiza el análisis situacional de los mercados independientes mediante el análisis Fuerzas de Porter, matriz Pestel y Canvas. Finalmente, en la sección ocho se generan algunas conclusiones.

2. Antecedentes

Contexto internacional

A nivel internacional la industria de los supermercados ha sufrido cambios en cada región del mundo, estos obedecen a ciertos patrones de comportamiento del consumidor y productor, el nivel de precios juega un papel determinante, provocando que empresas desaparezcan, fomentando el fenómeno de concentración, esto se evidenció en Estados Unidos, entre 1987 y 1997 las ventas brutas del comercio minorista en dólares constantes (de 1987) aumentaron un 35,4% (de 1.541 a 2.087 millones de dólares) y en el mismo periodo, el número de establecimientos minoristas creció sólo un 6,7% (de 1,5 millones a 1,6 millones) (Sieling et al., 2001).

Lo anterior refleja como ante un sector de gran desempeño económico como el Retail en un lapso de 10 años no genero grandes incentivos para la entrada nuevos participantes. En el mismo periodo, el empleo en el comercio minorista creció un 16,4% (de 20,1 a 23,4 millones). Además, la industria se volvió cada vez más concentrada durante el periodo, caracterizándose por empresas aún más grandes. En 1987 las 50 mayores empresas de venta al por menor representaban el 20,3% de todas las ventas, pero en 1997 esa proporción había crecido hasta los 25,7% (Sieling et al., 2001)

En Estados Unidos el gasto total de los consumidores en los supermercados tradicionales es decir no grandes superficies, ni tiendas aledañas a estaciones de servicio sino más bien el modelo de gran tienda tradicional de barrio cayó de 42,8% en 1988 hasta 13,4% en 1998 y el número de supermercados tradicionales se redujo en un 8% entre 1987 y 1997 (Sieling et al., 2001). Este comportamiento se repetiría en regiones de Europa empezando la década de los 80s cuando varios participantes y minoristas del sector desaparecerían en Reino Unido (Dobson Paul et al., 1999)

La participación de las ventas de bienes de consumo de rápida rotación o productos alimenticios (FMCG, por sus siglas en inglés) por parte de los supermercados era del 20% en 1960, pero del 85% en 1997, y el 2% superior de las tiendas controlaba el 47% de las ventas de comestibles (Nielsen, 1998).

El número de establecimientos minoristas de comestibles en el Reino Unido se redujo de más de 140,000 a menos de 40,000 durante el período de 1960-1997, en Francia de 152,000 a 41,700 durante 1968-1994 y en Alemania Occidental de 212,700 a 69,000 durante el período de 1955-1989. En Portugal, durante el período de 1989-1993, el número de tiendas de comestibles se redujo de 40,700 a 37,000; en Italia, las tiendas de alimentos disminuyeron de 339,400 a 287,000 durante el período de 1983-1993., la disminución en el número total de minoristas de comestibles y el desarrollo de grupos de tiendas en cadena, a expensas de los minoristas independientes provocaron un fuerte aumento en los niveles de concentración a nivel nacional en cada país de la unión europea (Dobson Paul et al., 1999).

Tabla 1 Estructura comercio minorista Europa 1997

| País | Ventas al por menor (% PIB) | Número de firmas (000s) | Número de empresas por 10000 habitantes | Trabajadores por firma | Cuota de ventas de las 5 primeras empresas (%) |
|--------------|-----------------------------|-------------------------|---|------------------------|--|
| Austria | 18 | 40 | 50 | 7.30 | 35 |
| Bélgica | 17 | 120 | 118 | 2.00 | 43 |
| Dinamarca | 20 | 48 | 91 | 4.20 | 37 |
| Finlandia | 22 | 33 | 65 | 4.00 | 72 |
| Francia | 24 | 452 | 79 | 4.50 | 31 |
| Alemania | 20 | 436 | 53 | 6.60 | 31 |
| Grecia | 31 | 175 | 168 | 1.90 | 11 |
| Irlanda | 20 | 29 | 90 | 4.50 | 39 |
| Italia | 31 | 888 | 155 | 2.70 | 11 |
| Luxemburgo | 26 | 4 | 87 | 5.60 | 31 |
| Países Bajos | 20 | 103 | 67 | 6.20 | 34 |
| Noruega | 20 | 38 | 88 | 3.20 | 53 |
| Portugal | 32 | 132 | 133 | 2.80 | 23 |
| España | 19 | 511 | 130 | 3.00 | 35 |
| Suecia | 15 | 55 | 62 | 5.30 | 66 |
| Suiza | 20 | 42 | 59 | 5.10 | 51 |
| Reino Unido | 20 | 300 | 51 | 8.70 | 30 |

Nota: La tabla 1 contiene variables estadísticas del sector Retail en Europa para el año 1997 la información se obtuvo del documento Retailer Recent developments and Policy Implications de los autores Power Dobson Paul, Whaterson Michael, Matutes Carmen, publicado en Economic Policy (1999) 28 133-164.

En la Tabla 1 se observa que, para 14 países de la Unión europea, el 30% del sector se concentraba en tan solo 5 participantes, y en países como Suecia, Suiza, Noruega y Finlandia 5 firmas empresariales eran poseedoras del 50% o más de la participación del mercado. El fenómeno de concentración en este sector ha sido un caso oportuno de estudio a nivel internacional puesto que existe una tendencia a concentrarse que se puede explicar a través de la poca capacidad de adaptación a los retos de sector mismo en términos tecnológicos y logísticos por parte de las firmas más pequeñas que hoy en día sobreviven en espacios y localidades rurales donde no llegan las grandes firmas.

En el caso de España Carballo-Valadares (2012) concluyen a través de un análisis espacial que el comercio tradicional pudiese tener una cierta relación con la ruralidad del territorio. Puesto que la mayoría de los puntos de venta existentes tienden a estar ubicados en zonas geográficas Rurales, esto como una estrategia de diferenciación de la oferta por parte del comercio tradicional dado que estos actores económicos encuentran en la ubicación una herramienta competitiva que les otorga ventajas frente a las grandes superficies.

La estructura del mercado de los minoristas de comestibles de Europa Central tiene un carácter de oligopolio asimétrico, donde tres o cuatro empresas dominan. Sin embargo, la participación de mercado de los minoristas de comestibles no está relacionada con la rentabilidad. El margen bruto de los minoristas de comestibles osciló entre el 50% (Hungria) y el 70% (Polonia). La concentración de los minoristas de comestibles de Europa Central aumentó en el período 2010-2015 (Pentescu & Paștiu, 2020)

Estos estudios y datos revelan la fuerte tendencia de concentración que tiene el sector Retail en países desarrollados y la probabilidad de que este fenómeno económico traiga consigo la desaparición de firmas independientes, este efecto, comportamiento o tendencia del fenómeno de concentración de mercado en el sector Retail como veremos más adelante se replican en países de ingresos medios como Colombia.

En el caso de Chile el sector Retail tiende a concentrarse como se evidencia en la Tabla 2, el número de empresas que no pertenece a las 10 principales firmas disminuye su participación en más de un 10% en un lapso no superior a los 8 años, mientras que la cadena D&S gana un 15% de participación dentro del mismo al igual que la cadena Cencosud.

El éxito de la cadena D&S se basa en una estrategia de precios bajos, puesto esta dinámica de oferta al consumidor en este sector a nivel mundial es lo que dictamina en gran medida la permanencia o no dentro del mismo. En 2003, D&S adoptó la estrategia de “precios bajos siempre”; antes tenía la política de promociones de fines de semana y de productos en particular. Jumbo, el segundo actor, ha seguido una política diferente de precios basada en promociones puntuales de diferentes productos y en la calidad; de ahí su lema: “La calidad no cuesta más”. (Lira, 2005)

Tabla 2 Estructura del sector Retail Chile 1996-2004: participación de mercado en porcentajes (%)

| Firmas empresariales | 1996 | 2000 | 2004 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| D&S | 19,20 | 28,30 | 34,40 |
| Cencosud | 6,30 | 7,00 | 21,40 |
| Santa Isabel | 13,30 | 10,30 | |
| Unimarc | 8,50 | 5,40 | 3,10 |
| San Francisco | 2,00 | 2,70 | 3,20 |
| Montserrat | 4,20 | 3,20 | 2,70 |
| Montecarlo | 1,80 | 2,00 | 2,70 |
| Carrefour | | 1,60 | |
| Rendic | | 2,20 | 3,10 |
| Las Brisas/ Extra | 4,10 | 2,50 | |
| Resto | 40,60 | 34,90 | 29,40 |
| Total | 100 | 100 | 100 |

Nota: La tabla 2 contiene información estadística de cómo se distribuía el sector Retail en Chile en el periodo 1996-2004, para tener en cuenta por el autor a D&S compra Carrefour en 2003. b Cencosud compra Santa Isabel y Tops en 2003 y Las Brisas/Extra en 2004. Fuente: Asociación Gremial de Supermercados de Chile (Asach): www.asach.com (Lira, 2005)

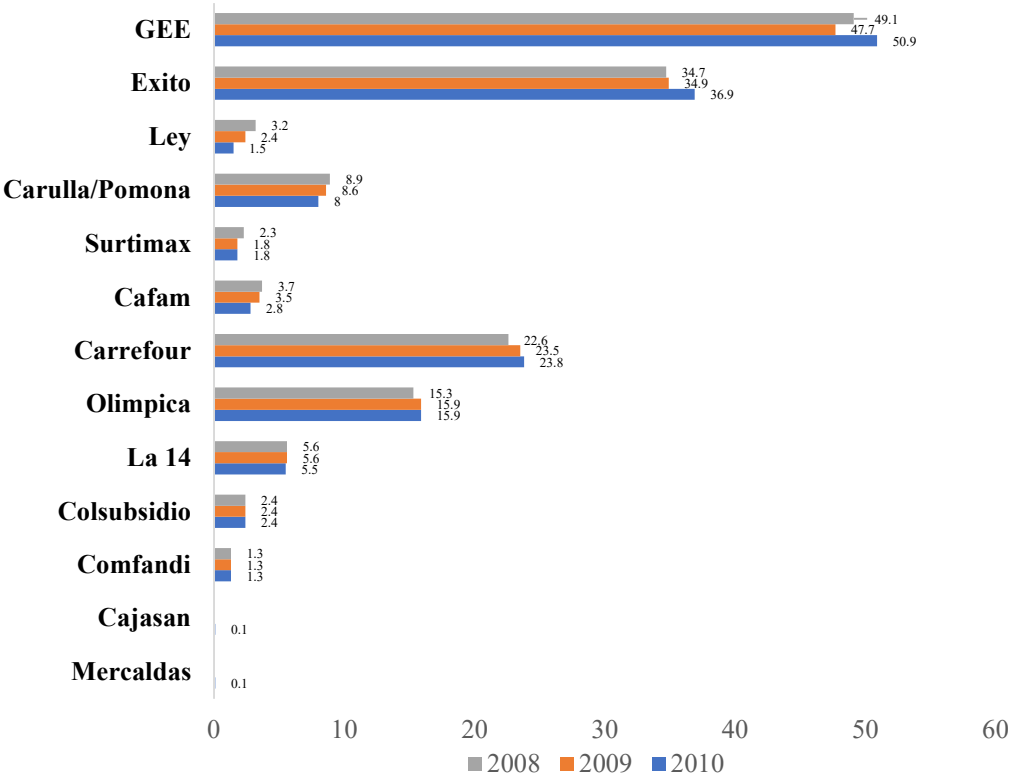
Contexto Colombiano

En Colombia, la actividad económica de venta de bienes y servicios al por menor o sector Retail tiene asociación con la actividad económica de los supermercados, dentro de estos se pueden identificar las grandes superficies, (Alkosto, Almacenes del grupo Casino, La 14,

Makro, etc.), tiendas de descuento o hard discount (Tiendas D1, Tiendas ARA, etc.) y supermercados independientes.

Como en otros países, Colombia ha presentado una tendencia a la concentración del comercio al por menor durante las últimas décadas (Lucía et al., 2011). En el año 2010 el sector del Retail tenía participación de más del 50% en el grupo Casino, el cual opera con su filial al interior del país colombiano como grupo Éxito (ver gráfico 1).

Gráfico 1 Participación en ventas en valor 2010, cadenas en Colombia



Nota: El grafico presenta los agentes que compiten en Colombia y sus respectivos porcentajes de participación para el periodo 2008-2010, tomado de estudio económico del sector Retail en Colombia (p.12), por Lucía et al., 2011

En Colombia hay numerosas empresas y cadenas de supermercados cuya participación en el total de ventas es casi invisible, esto debido al poder de mercado alcanzado por las grandes superficies y tiendas de descuento anteriormente mencionadas.

“En el país el número de participantes dentro del sector es amplio sin embargo la concentración en este sector del comercio al por menor o Retail también lo es, en el periodo 2010-2015 las diez empresas más grandes del sector acumularían el 99% de las ventas del sector, con la excepción del año 2014 donde la participación fue del 96%” (Mauricio et al., 2010).

La pérdida de bienestar social producto de mercados concentrados es latente. Las barreras de entrada suponen la ausencia de nuevos empresarios que aporten dinamismo al sector y a su vez dificultades para los actuales competidores que año a año se enfrentan a un panorama desfavorable, puesto la brecha para adquirir factores de competitividad y precios competitivos se hace cada vez más grande. En esta investigación se pretende realizar el cálculo del índice de concentración en el sector Retail en Colombia, de manera que se tenga conocimiento de dicho fenómeno en los últimos años.

3. Literatura Relacionada

En los amplios aportes científicos acerca del fenómeno de concentración de mercado, destaca el del Joe Bain en la década de los 50s el cual investiga en detalle tres aspectos fundamentales que propician la dificultad de entrada a un sector que presenta particularidades propias de concentración de mercado. Según Schoeffler, (1957).

- Las ventajas en costes absolutos de las empresas establecidas, derivadas de la posesión de patentes o métodos de producción secretos, o de su mayor facilidad de acceso a las fuentes de suministro (mano de obra y capital, entre otros).
- Las ventajas de diferenciación de producto de las empresas establecidas, derivadas de la preferencia de los compradores por las marcas establecidas o de la propiedad o acceso preferente de las empresas establecidas a los circuitos de distribución.
- La presencia de importantes economías en las grandes empresas, derivadas de economías reales en la producción y distribución, economías pecuniarias derivadas del poder de negociación y economías reales y pecuniarias en la publicidad y la promoción de ventas.

Bain argumenta que la diferenciación de productos es la fuente más frecuente de barreras de entrada, especialmente en las industrias de bienes de consumo, y que la publicidad y el control de los distribuidores mayoristas y minoristas (o la afiliación contractual con ellos) son los principales componentes de dicha diferenciación de productos. (Schoeffler, S,1957). La hipótesis principal de Bain es que un sector más concentrado posee mayores tasas de beneficios que uno menor grado de concentración. El ideal, que no se puede refutar en el análisis propuesto por Joe Bain, es que la concentración explica e influye sobre el nivel de beneficios o el tamaño de una industria o sector.

Así pues, Joe Bain y Edward Mason desarrollan el paradigma Estructura, Conducta y Desempeño proveniente la teoría de la organización industrial la cual tiene una postura en la que afirman que mercados altamente concentrados tienden a conductas que van en contra del bienestar social y que tienden a afectar a industrias como la del sector Retail o venta minorista. Esta visión en la que los mercados concentrados tengan como resultado una disminución del bienestar social tiene sus detractores.

En contra de ese enfoque, la literatura, a partir de los años setenta, afirma que una alta concentración puede ser consistente con la competencia y la eficiencia con autores como

Harold Demsetz en 1973 quien expone que bajo la presión de la rivalidad competitiva, y en ausencia aparente de barreras efectivas a la entrada, parecería que la concentración de la producción de una industria en unas pocas empresas sólo podría derivarse de su superioridad en la producción y comercialización de productos o en la superioridad de una estructura de la industria en la que sólo hay unas pocas empresas. En un mundo en el que la información y la movilidad de los recursos sólo pueden garantizarse a un coste, una industria se concentrará más en condiciones competitivas sólo si se desarrolla una ventaja diferencial en la expansión de la producción en algunas empresas. (Demsetz, 1973)

Es en otras palabras para Demsetz las políticas a favor de la desconcentración podrían traer consigo peores consecuencias en términos de bienestar social que la misma concentración de mercado, dado que el entiende la concentración como consecuencia de empresas o firmas más eficientes que otras.

Para efectos de la presente investigación, que busca comprobar la alta concentración del mercado y los fundamentos teóricos que sugieren que este fenómeno repercute en la pérdida de bienestar social, se adoptara el enfoque planteado por (Dobson & Waterson, 1997). El cual indica que el movimiento de empresas minoristas se fundó sobre la base de que un minorista podía actuar como agente del consumidor. La importancia del "poder de compra a granel" y de "repercutir los ahorros en los consumidores" aparece ampliamente en los anuncios de los minoristas en general. Implícitamente, el poder de venta es comparativamente poco importante. Si es así, la concentración en el comercio minorista no es una preocupación importante.

Una opinión alternativa, es que una mayor concentración en el nivel minorista puede permitir a las empresas un aumento simultáneo tanto de su poder de compra como de venta. Mientras que el primero mejora su posición negociadora relativa, presionando a la baja los precios intermedios, el segundo permite aumentar los márgenes precio-coste, incrementando de hecho el excedente total disponible para las empresas. Si el segundo efecto domina suficientemente, el aumento de la concentración puede permitir de hecho un aumento de los precios intermedios, lo que combinado con un aumento de los márgenes en sentido descendente puede dar lugar a precios finales claramente más altos y a un menor bienestar social.

Este modelo sugiere que esta conclusión sólo sería adecuada si los servicios de los minoristas competidores fueran sustitutos muy próximos entre sí. Sin embargo, una característica del mercado minorista es el intento de las grandes empresas de distinguirse unas de otras en términos de imagen y oferta minorista. En tales circunstancias, no podemos estar seguros de que los efectos de la concentración del comercio minorista sean benignos. Y por tanto no repercutan en una disminución del bienestar social.

La discusión en torno al fenómeno de concentración de mercado y sus consecuencias para la sociedad ha sido de amplio interés para los diferentes sectores de la economía siendo sus efectos y consecuencias variados según el sector y su estructura a nivel mundial. En el caso del sector Retail se encontraron los siguientes estudios en orden de dar coherencia y contexto a la importancia del fenómeno planteado.

Para el caso de Estados Unidos Sieling et al. (2001), encontró que el modelo de gran tienda tradicional de barrio cayó desde 42,8% en 1988 hasta 13,4% en 1998 y el número de supermercados tradicionales se redujo en un 8% entre 1987 y 1997. Para el caso europeo del estudio de Dobson Paul et al. (1999), se podría concluir que el 30% del sector se concentraba en tan solo 5 participantes, y en países como Suecia, Suiza, Noruega y Finlandia 5 firmas empresariales eran poseedoras del 50% o más de la participación del mercado para el año 1997.

Lira (2005) concluye que en el caso de Chile para el año 2004 el 70% de la industria de los supermercados estaba concentrada en tan solo 10 firmas empresariales, y que el resto del sector había disminuido su participación un 10% en un lapso no superior a los 8 años, siendo una premisa más cercana en términos geográficos a los posibles cambios en la estructura del sector Retail que se podrían dar en los países de Sur América.

Para el caso de Colombia, la Super Intendencia de Industria y Comercio a través del estudio realizado por Lucía et al. (2011) concluye que, en Colombia se ha presentado una tendencia a la concentración del comercio al por menor durante las últimas dos décadas, en el año 2010 el sector del Retail se encontraba en más de un 50% en manos de una sola firma empresarial según los cálculos realizados por la entidad. Para ese entonces se establecen como principales barreras de entrada las siguientes.

- Niveles y recuperación de la inversión
- Costos hundidos, portafolio y reconocimiento de marcas
- Cobertura
- Programas de fidelización
- Marcas propias
- Distribución de los productos y proveedores

En dicho estudio se observó que las empresas Éxito y Carrefour desarrollan conductas de mercado que pudieran ser objeto de análisis bajo lo previsto en la legislación de competencia. Estas firmas poseen en la actualidad concentraciones importantes en sector de comercio al por menor en general y de Retail en particular, lo que sugiere a su vez que ostentan una posición de dominio en el mercado. Esta situación les permite, por lo menos potencialmente, modificar las condiciones del mercado específicamente en el mercado de la provisión, es decir pueden imponer y modificar las condiciones de los contratos con los proveedores unilateralmente y actuar independientemente de las presiones competitivas del mercado. Lucía et al.,(2011)

Teniendo en cuenta las barreras de entrada antes mencionadas que pudiesen explicar o ayudar a entender el fenómeno de concentración, Valencia (2015) concluye que una de las principales barreras de entrada para nuevos agentes al sector Retail, está representada en el alto costo inicial para operar, puesto que estimo en \$ 1.000.000.000 de pesos todo lo necesario para ingresar al sector con un local de 500 metros cuadrados (en adelante mt²).

En el año 2017 un estudio planteado por Mauricio et al. (2010) sugiere que en Colombia el número de participantes dentro del sector es amplio sin embargo la concentración en este

sector del comercio al por menor o Retail también lo es, en el periodo 2010-2015 las diez empresas más grandes del sector acumularían el 99% de las ventas del sector, con la excepción del año 2014 donde la participación fue del 96% según las estimaciones realizadas por el autor.

En 2021 García et al. (s.f) realiza un análisis situacional para una cadena de supermercados ubicada en Marsella, concluye que a través un análisis externo entre otros aspectos que la empresa se debe enfocar en puntos de venta en la cercanía de los hogares, con la capacidad de ofrecer un mercado completo, básicamente ampliar la cobertura geográfica de los autoservicios pertenecientes a la cadena de supermercados.

4. Metodología

Para la medición del estado de concentración de mercado del sector Retail en Colombia, se realizó una revisión bibliográfica para tener un contexto a nivel internacional y nacional del estado del sector, posteriormente se identificaron posibles indicadores a calcular y la disponibilidad de datos. Aunque existen numerosos índices o medidas estadísticas para calcular el grado de concentración de un mercado o industria, se hace uso del más utilizado o con mayor evidencia empírica y antecedentes que es el índice de Herfindahl–Hirschman (IHH).

Herfindahl (1950) propone calcular el atributo analizado mediante la sumatoria de las cuotas de mercado elevadas al cuadrado, mientras Davies (1979) desarrolla el Índice U el cual presenta una estructura diferente a la propuesta del IHH; asimismo, Horvath (1970) propone capturar concentración industrial bajo el índice CCI (Comprehensive industrial concentration index). Lo anterior evidencia que, si bien es cierto que las diferentes medidas capturan el grado de concentración industrial, ellas no generan el mismo indicador y, por consiguiente, no muestran la misma información (Ruiz Paredes et al., 2017)

Así pues, el índice IHH es ampliamente aprovechado por las autoridades encargadas de determinar el estado de la competencia en un sector económico, su aplicación está basada conocer las cuotas de mercado de las firmas pertenecientes al sector o industria para posteriormente elaborar un indicador, el cual permite determinar si una industria se encuentra concentrada. En la ecuación (1) se define dicho indicador

$$H = \sum_{i=1}^N \left(\frac{X_i}{X} 100 \right)^2 \quad (1)$$

El cálculo del índice IHH se obtiene de la suma al cuadrado de la participación porcentual o cuota de mercado de la i-esima empresa del sector, donde X_i / X es la participación porcentual o cuota de la i-esima empresa en el mercado y N es el número de empresas del sector.

El indicador IHH varía entre cero y diez mil ($0 < IHH < 10,000$). Cuando el indicador IHH está cercano a cero indica que hay nivel bajo de concentración, mientras que un indicador de 10.000 muestra que el mercado se comporta como un monopolio (Rueda & Zamudio Gómez, 2008). Desde 2010, el Departamento de Justicia de Estados Unidos, considera que un mercado no está concentrado si su IHH es inferior a 1.500, que está moderadamente concentrado si su IHH se sitúa entre 1.500 y 2.500, y que está muy concentrado si su IHH supera los 2.500 Vanhoose, (2017)

Tabla 3 Niveles de competencia IHH

| | Nivel de competencia | IHH | Nivel de competencia |
|----------------|--|-------------|-------------------------------------|
| 0 | Competencia Perfecta | < 1000 | Industria altamente competitiva |
| 0 - 40 | Competencia efectiva o competencia monopolística | 1000 – 1500 | Mercados no concentrados |
| 40 - 60 | Oligopolio flexible o competencia monopolística | 1500 - 2500 | Mercados moderadamente concentrados |
| > 60 | Oligopolio estrecho o empresa dominante con una franja competitiva | >2500 | Mercados muy concentrados |

Nota: Fuente University of Economics, Prague, doc. Ing. Jindřich Špička, Ph. D, Faculty of Business Administration (Spica, 2016)

Para la realización del indicador IHH se recolectó información de los principales participantes del sector Retail en Colombia a través de los datos de la Encuesta Anual del Comercio (EAC) realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), así como la revisión de los estados financieros reportados de las principales firmas en la página gubernamental de SuperSociedades.

Dada la dificultad de datos sobre participación de los supermercados sobre el total del sector en los municipios de Pereira y Dosquebradas, se realiza un análisis geográfico haciendo una revisión de literatura sobre la importancia de la dimensión espacial sobre las actividades económicas, para ello se recolectó la información de cada punto de venta o local de servicio por participante identificándolos a través del registro único empresarial y social (RUES), que es administrada por las cámaras de comercio del país, analizando sus cambios a través del tiempo.

El desarrollo metodológico, la elaboración y complementación de la información para el análisis situacional que se planteó esta investigación para los supermercados independientes de los municipios se hizo a partir de conversaciones con expertos en la actividad económica del sector Retail como el gerente de la asociación de supermercados independientes (ASI), la Gerente de los supermercados El viejo Paris, así como expertos y líderes de marcas como Coca-Cola y Nestlé en el eje cafetero. Dando así apertura a una amplia discusión sobre la importancia del papel que desempeñan los supermercados independientes en el sector para estas compañías.

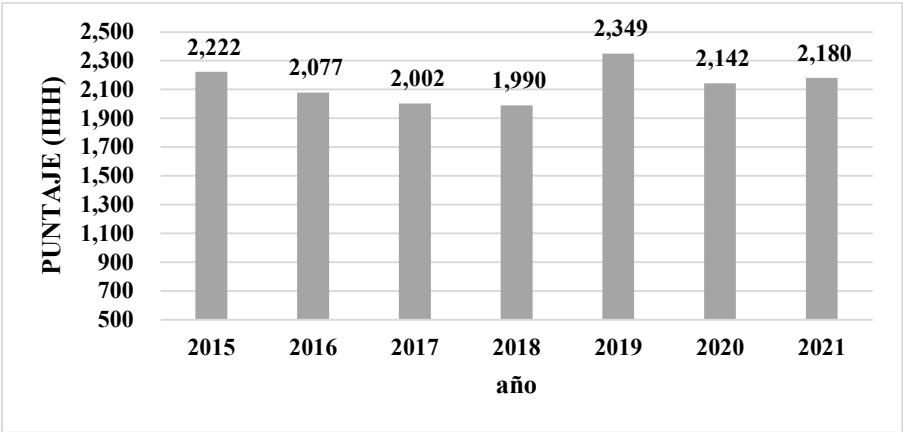
A través del modelo de las cinco Fuerzas de Porter, (entender cómo funciona el sector Retail) se logra entender cómo negocian los clientes, el poder de negociación de los proveedores, los competidores, los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores en el sector Retail colombiano y con la información recolectada se realiza un análisis externo del sector que permite entender cómo funciona el mismo y cuáles son las condiciones que pueden afectar el desarrollo de los supermercados independientes. Por medio del estudio PESTEL (análisis situacional factores internos y externos mercados independientes) se considera y comprende cómo el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal puede afectar estos participantes dentro del sector tal cual se propone en García et al. (2021).

Una vez realizado el análisis externo de los actores se realiza lo propio al sector interno de los supermercados independientes, se hace uso del modelo Canvas para encontrar las posibles relaciones entre los principales elementos del modelo de negocio brindando claridad en cuál es la propuesta de valor tal cual lo plantea García et al., (2021) y finalmente realizar un listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes para los supermercados independientes siguiendo con lo propuesto por David (1997).

5. Índice IHH sector Retail en Colombia

En el Gráfico 2 se muestran los resultados del índice IHH para el periodo 2015-2021, se evidencia que durante el periodo analizado el sector Retail se encuentra moderadamente concentrado según los estándares de las entidades encargadas de medir la competencia en Colombia, ya que dicho indicador refleja un puntaje entre 1500 y 2500, su punto más alto se encuentra en el año 2019 con un puntaje de 2349, del Grafico 2 podemos concluir entonces que el sector Retail en el contexto nacional está más cercano a ser un sector altamente concentrado > 2500 que de dejar de ser moderadamente concentrado < 1000 y llegar a ser un sector competitivo.

Gráfico 2 Indicador de concentración de mercado sector Retail Colombia 2015-2021



Nota este grafico es de elaboración propia con datos de la encuesta anual del comercio del DANE e información financiera de las principales firmas recolectada en SuperSociedades

Es importante mencionar que para la elaboración de este indicador solo se incluyeron los principales agentes o empresas debido a la ausencia de facilidades para obtener información de otros participantes que posiblemente pertenecen al sector informal, la tabla 4 se muestran las empresas utilizadas calcular el índice IHH.

Tabla 4 Descripción de Variables Índice IHH

| PARTICIPANTES | TIPO DE ACTOR | VARIABLE | FUENTE |
|---|------------------------------|------------------|-------------------------|
| Almacenes Éxito S.A | Gran superficie | Cuota de mercado | Pag Web Almacenes Éxito |
| Almacenes la 14 S.A | Gran superficie | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Cencosud Colombia S.A.S | Gran superficie | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Colombiana de comercio S.A | Gran superficie | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Makro supermayorista S.A.S | Gran superficie | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Pricesmart Colombia S.A.S | Gran superficie | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Supertiendas Y droguerías Olímpica S.A | Gran superficie | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Jeronimo Martins Colombia S.A.S | Hard Discount | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Koba Colombia S.A.S | Hard Discount | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Otros | Otros | Cuota de mercado | DANE-GAHM |
| Comercializadora La bonanza S.A.S | Supermercados Independientes | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Comercializadora Mercaldas S.A | Supermercados Independientes | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Emprender S.A | Supermercados Independientes | Cuota de mercado | SuperSociedades |
| Sector Retail | Sector | Cuota de mercado | DANE-GAHM |

Nota: La anterior tabla es de elaboración propia, la cuota de mercado se calculó a través de la información reportada en los estados financieros en la página web gubernamental de SuperSociedades y la página web de Almacenes Éxito, la información del sector retail se obtuvo a través de la encuesta Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas (GAHM) del DANE.

El hallazgo de este indicador supone que el sector Retail en Colombia se encuentra moderadamente concentrado durante el periodo y al apoyarse en los fundamentos teóricos que sugieren que mercados concentrados pueden tener una repercusión negativa sobre el nivel de bienestar social como se plantea en la revisión de literatura. Por tanto, es necesario hacer una revisión de profundidad sobre el estado y la estructura del sector.

5.1 Estructura del Sector Retail en Colombia

El sector Retail en Colombia tiene entre sus oferentes a las grandes superficies los cuales se diferencian de los demás por el tamaño de sus locales comerciales llegando a superar los 2000 mt², también se diferencian por la variedad de portafolio en productos de consumo masivo en donde incluyen prendas de vestir y electrodomésticos (línea blanca), dentro este tipo de participantes se pueden identificar los autoservicios como: Almacenes Éxito, Superinter, Carulla, Alkosto, Olímpica, Euro, Makro, Price Smart, Grupo Cencosud (Jumbo,

Metro,). Estos autoservicios gozan de gran poder de negociación lo que les permite asegurarse precios competitivos en marcas comerciales tradicionales con respecto del resto de participantes.

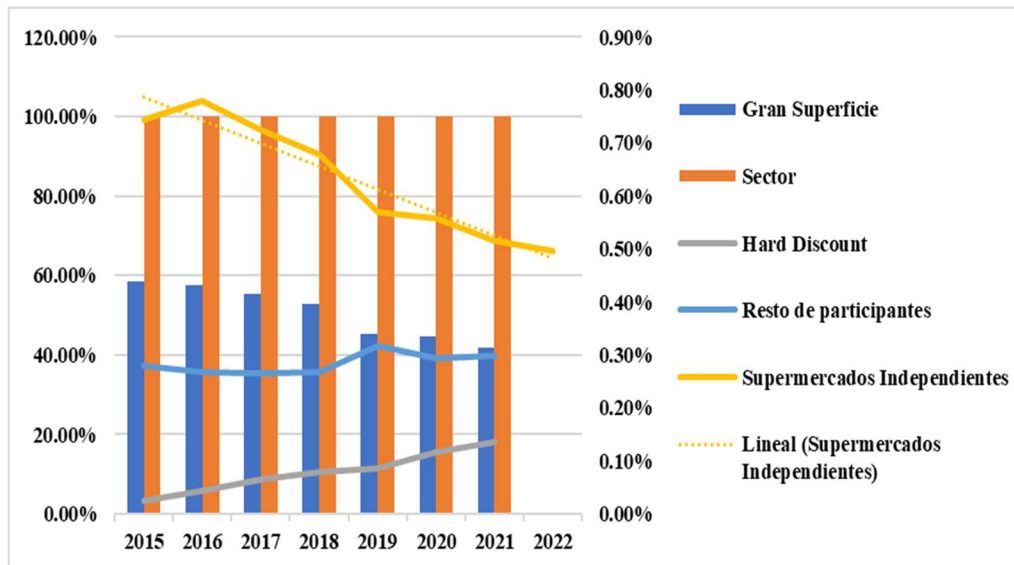
Dentro del sector Retail se destacan los modelos de negocio de hard discount o tiendas de descuento, caracterizadas por tener un portafolio limitado en cuanto marcas comerciales tradicionales, y a su vez se fundamentan en ofrecer un portafolio con abundantes marcas propias a precios bajos en locales comerciales relativamente pequeños de aproximadamente 350 mt² en promedio, la operación de este tipo de participantes se basa en conseguir precios competitivos a través de la maquila de sus productos y competir en términos de cobertura de sus servicios, entre ellos podemos identificar a tiendas D1, ARA, y en su momento Justo y Bueno¹, evidenciando así que de los participantes del modelo Hard Discount fue el que mas afectado se vio post pandemia. Granados (2022) concluye que una de las causas de la crisis fue el manejo que tuvo la mercadería Justo y Bueno durante la pandemia, pues en lugar de escatimar en gastos, la organización se encargó en expandir sus puntos de venta incluso a nivel internacional, llegando así a una situación de incumplimiento a los proveedores.

La información de tiendas de barrio o autoservicios pequeños supone una dificultad para ser caracterizados, esto como consecuencia del fenómeno de la informalidad. No obstante, el formato tradicional de supermercado de barrio, supermercados e hipermercados independientes sigue vigente y se puede dar una breve descripción con los datos de la EAC del DANE pues tiene dentro de su muestra aquellas empresas que tengan ventas superiores a los \$1921 millones de pesos en 2021 o que posean 10 o más personas ocupadas.

Los supermercados independientes se caracterizan por ser autoservicios con locales comerciales superiores a los 400 mt² en promedio y cuentan con un amplio portafolio de alimentos y productos de consumo masivo, a diferencia de las grandes superficies y hard discount, operan bajo el individualismo en la gran mayoría de sus compras, por lo que adquirir precios similares a la competencia puede resultar complicado. En el gráfico 3 se observa que la participación de los supermercados independientes de la muestra no representa ni el 1% de la participación del sector.

¹ este último no se incluyó de manera individual en la base de datos ya que su irrupción en el sector fue inferior a los 6 años, de 2017 a 2021 según los estados financieros reportados en Super Sociedades

Grafico 3 Estructura Sector Retail en Colombia 2015 – 2023



Nota: gráfico de elaboración propia con datos de la encuesta anual del comercio del DANE e información financiera de las principales firmas recolectada en SuperSociedades

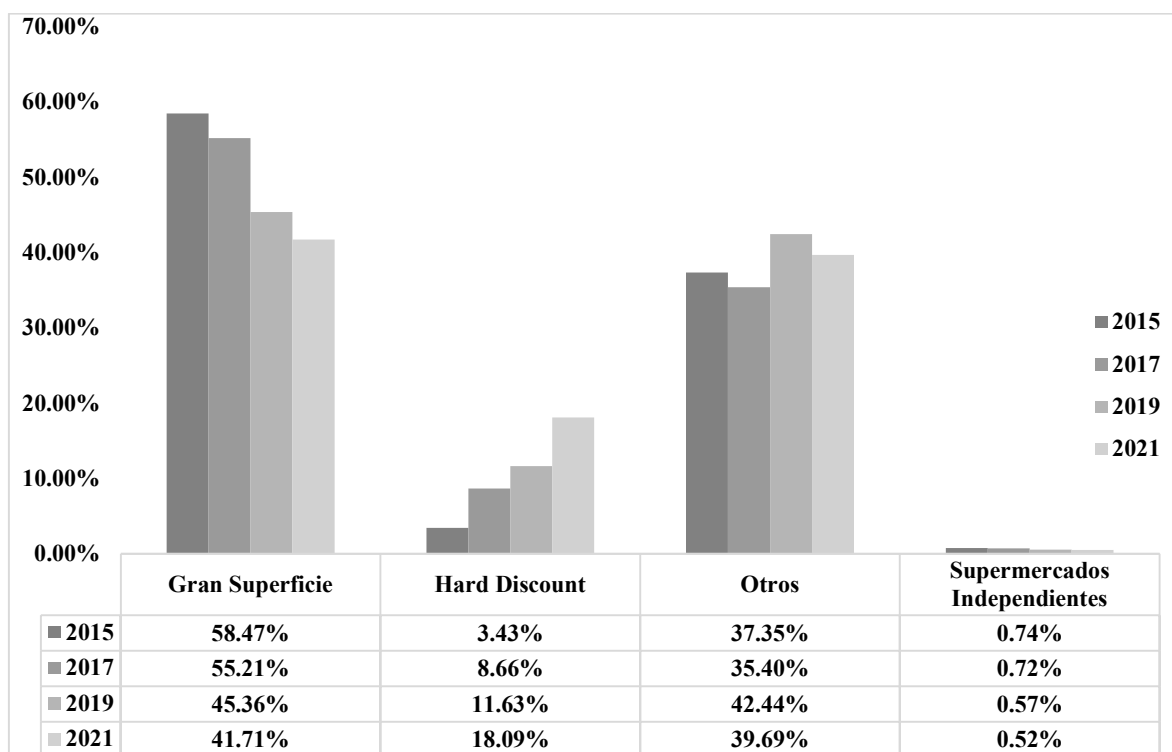
Con la entrada de nuevos actores al sector como los hard discount desde aproximadamente 2008 y su apuesta por marcas blancas con precios bajos muy competitivos, los supermercados independientes se vieron amenazados provocando así el desarrollo de la cooperación empresarial, por ejemplo, la fundación de la asociación de supermercados independientes UNIDOS. Una asociación que se fundó para mitigar las diferencias de precios en el mercado producto de la imposibilidad de realizar negociaciones que aprovecharan los beneficios de las economías de escala, que como firmas individuales no estaban al alcance.

En el gráfico 3 se observa cómo en un lapso menor a los 10 años, los hard discount aumentaron su participación de mercado de un 3.3% a un 18.09%, ganado una cuota de mercado de casi 15 puntos porcentuales, lo que demarca la importancia que tuvo para el sector su estrategia de cobertura y portafolios limitados, compuestos mayormente de marcas blancas o maquilas.

Por otro lado, las grandes superficies en 2015 tenían una cuota de mercado cercana al 60%, sin embargo, en el mismo periodo perdieron participación en el mercado en aproximadamente 17 puntos porcentuales, teniendo en el año 2021 una cuota de mercado del 41.71%.

Los supermercados independientes participaban en el sector en 2015 con una cuota de mercado de 0.74%, participación que disminuyó a 0.51% en el año 2021, es preocupante que en un lapso menor a los 10 años los supermercados independientes escogidos hayan perdido un tercio de su cuota de mercado.

Gráfico 4 Participación de sector Retail en Colombia año 2015 -2021

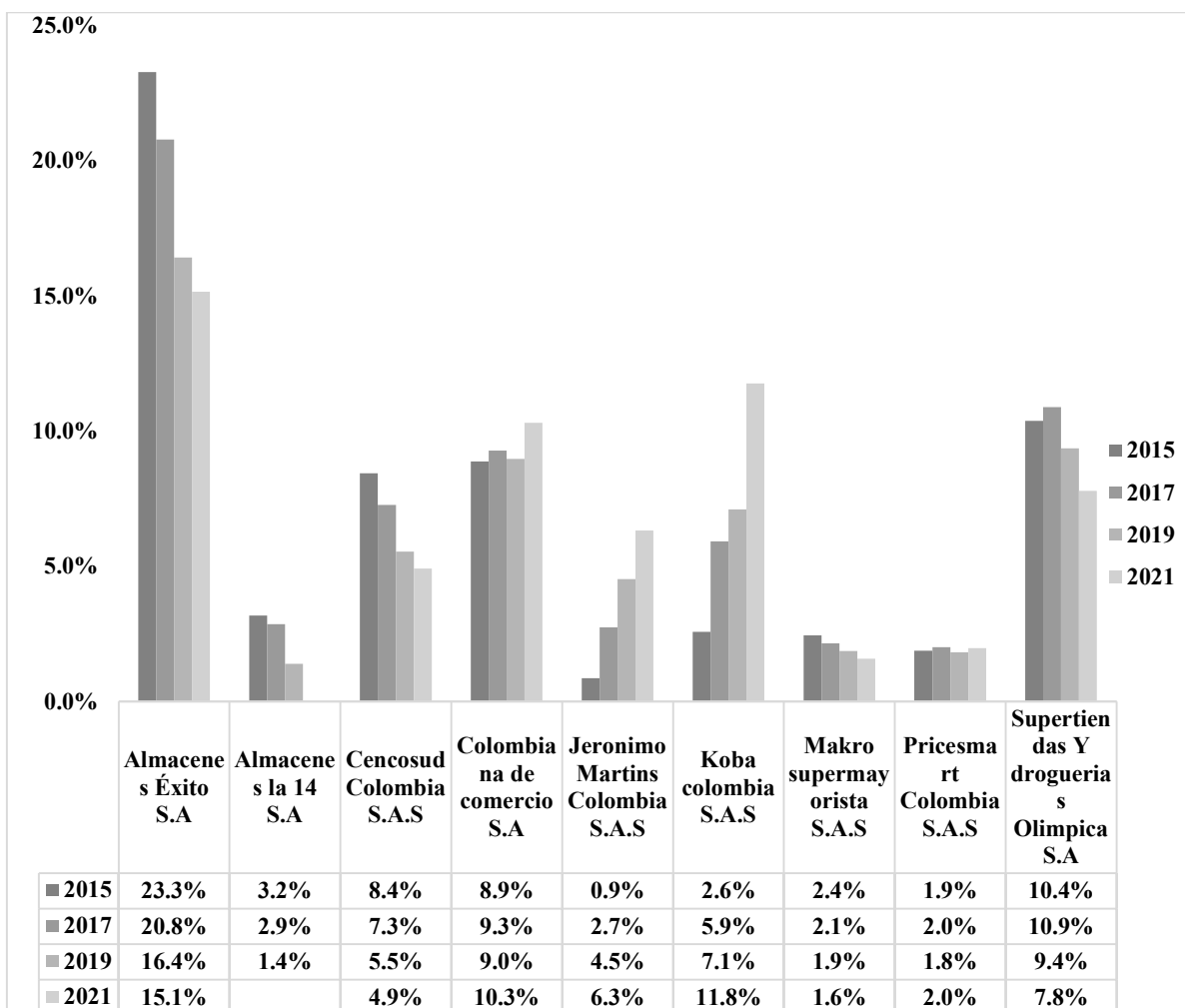


Nota: grafico de elaboración propia con datos de la encuesta anual del comercio del DANE e información financiera de las principales firmas recolectada en SuperSociedades. La opción otros corresponden a supermercados que por falta de información no se pudieron clasificar.

El grafico 4 muestra la participación del mercado para cada uno de los agentes (oferentes) dentro del sector Retail en Colombia para 2015-2021, la desagregación de la participación por empresa se muestra en el grafico 5.

Como se observa, el 60% del sector Retail en Colombia se encuentra en de menos de 10 empresas (grafico 5). En adición, las empresas categorizadas como grandes superficies (Amacenes Éxito S.A, Almacenes la 14, Cencosud Colombia S.A.S, Makro super mayorista S.A.S, Supertiendas y droguerías Olímpica S.A), disminuyen su participación en el mercado en el periodo de estudio con la excepción de Colombiana de comercio S.A y Price Smart Colombia S.A.S quienes aumentaron su cuota de mercado respecto de la que tuviesen en el año 2015.

Gráfico 5 Firmas empresariales sector Retail en Colombia (grandes superficies, hard discount) 2015-2023



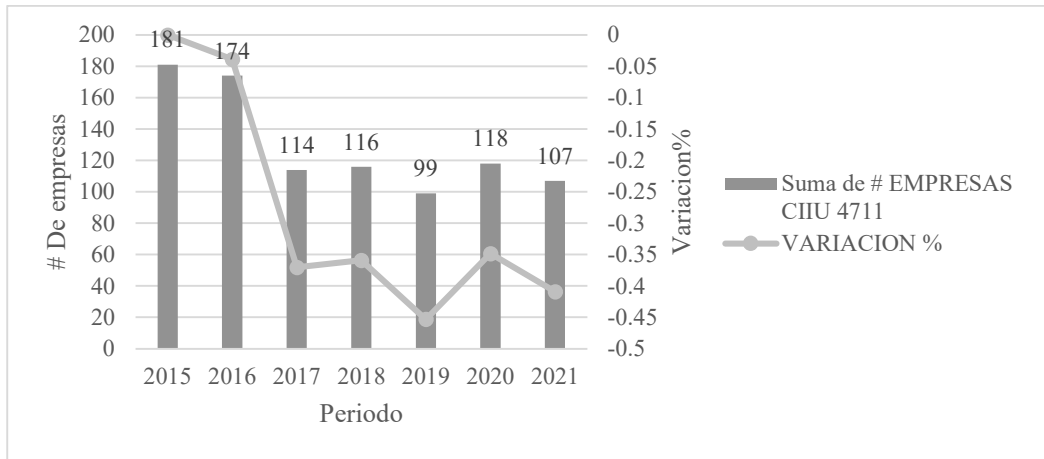
Nota este grafico es de elaboración propia con datos de la encuesta anual del comercio del DANE e información financiera de las principales firmas recolectada en SuperSociedades

Los modelos de negocio hard discount como Jerónimo Martins Colombia S.A.S y Koba Colombia S.A.S fueron las firmas empresariales que mejoraron significativamente su cuota de mercado en el periodo 2015-2021, pasando de un 0.9% a 6.3% y un 2.6% a un 11.8% respectivamente.

Si bien no se puede afirmar una causalidad sobre las posibles barreras de entrada o de permanencia del sector Retail en Colombia con el fenómeno de concentración de mercado, podemos advertir esta como posible causa a la tendencia del sector a estar más concentrado y a su vez sugerir que tiene implicaciones en el bienestar social, en tanto se incrementa el poder de mercado por un menor número de empresas compitiendo.

Los cambios en la estructura del sector también se abordan desde el número de empresas vinculadas al mismo, como se puede evidenciar en el grafico 6.

Grafico 6 Sector Retail en Colombia Empresas Reportadas en la EAC Actividad económica 4711



Nota: grafico de elaboración propia con datos de la encuesta anual del comercio del DANE e información financiera de las principales firmas recolectada en SuperSociedades. La rama de actividad 4711 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIUU) corresponde a empresas dedicadas al comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) o tabaco. Para la elaboración de este grafico se tienen en cuenta únicamente las empresas que superan los \$1.500.000.000 millones de pesos en ventas al año o aquellas que poseen más de 10 personas ocupadas.

Las empresas del sector adscritas a la actividad económica del código CIUU 4711 tuvieron un decrecimiento de aproximadamente 40% según la EAC, es decir en el periodo de 2015 a 2021 más de 74 empresas dejaron de participar en el sector.

6. Análisis geográfico sector Retail Pereira y Dosquebradas

Para analizar cambios del sector Retail en los municipios de Pereira y Dosquebradas se realiza un análisis espacial de las empresas del sector desde 2006 a 2023, graficando las coordenadas de cada punto de venta en dichos municipios a través de la información recolectada en las cámaras de comercio de ambos municipios, siguiendo el siguiente análisis:

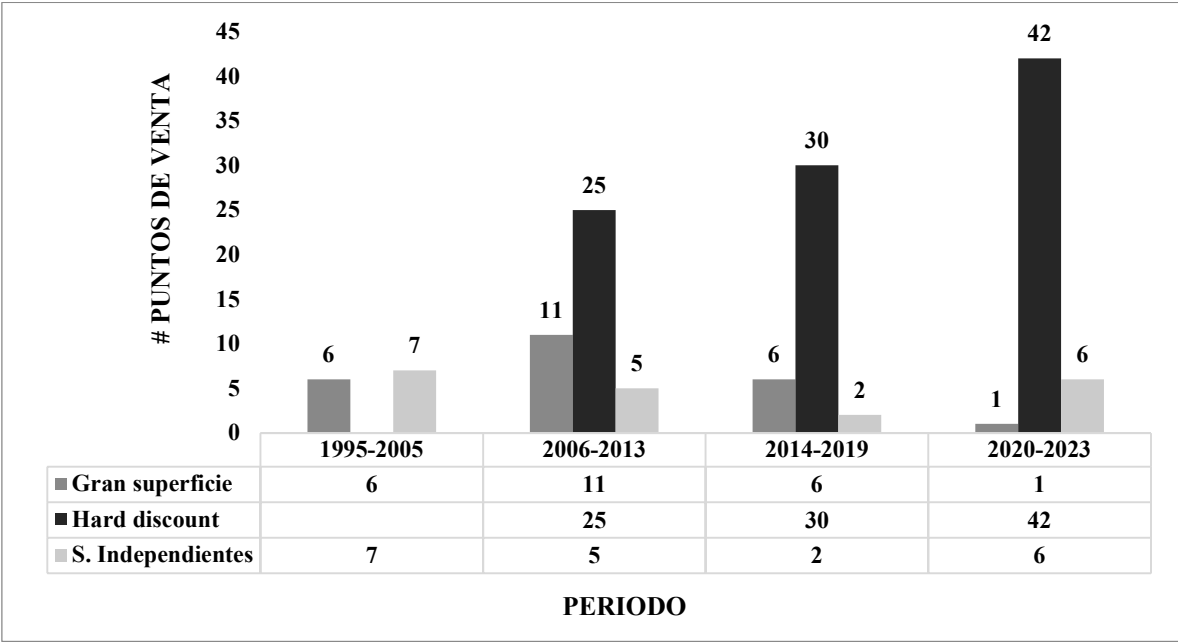
“Cualquier economía tiene una dimensión espacial. Las empresas y los consumidores operan en diferentes localizaciones, comercializando con los bienes producidos a través del espacio. De una manera simplista podríamos definir la economía espacial como el estudio de cómo el espacio (la distancia) afecta al comportamiento económico. De hecho, entenderemos mucho mejor el ámbito de estudio de esta disciplina si señalamos que la economía espacial estudia la forma en que los agentes económicos toman las decisiones de localización; esto es, cómo la población, en general, y los empleados, en particular, se localizan espacialmente en concentraciones pequeñas o grandes, cómo las regiones se desarrollan dentro de un país y cómo el transporte juega un papel relevante en la estructura espacial de una economía.” (Trivez, 2004)

Fujita & Krugman (2004) argumentan que la nueva geografía económica busca proporcionar alguna explicación a la formación de una gran diversidad de formas de aglomeración o de concentración económica en espacios geográficos. La aglomeración o agrupación de la actividad económica tiene lugar a distintos niveles geográficos y tiene una variedad de formas distintas. Tomando un ejemplo, un tipo determinado de aglomeración surge con la agrupación de pequeñas tiendas y restaurantes en un barrio, como se verá sucede en el sector Retail para los municipios de Pereira y Dosquebradas.

Como ya se analizó anteriormente, el sector Retail en Colombia está potencialmente concentrado y como se puede ver en gráfico 6 cada vez son menos las empresas que participan en el sector a nivel nacional, para el caso de Pereira y Dosquebradas se analiza la apertura de puntos de venta (gráfico 7).

El sector Retail de estos municipios está distribuido entre Grandes superficies, tiendas de descuento (Hard Discount) y supermercados independientes. Las tiendas de descuento han necesitado menos de 10 años para casi duplicar el número de puntos de venta en estos municipios pasando de abrir 36 nuevas tiendas en el periodo 2006-2016 a 61 tiendas en el periodo 2017-2023 para un total de 97 tiendas entre ambos municipios, por el contrario, las grandes superficies y los supermercados independientes tienen un total de 24 y 20 puntos de venta respectivamente desde 1995 hasta 2023.

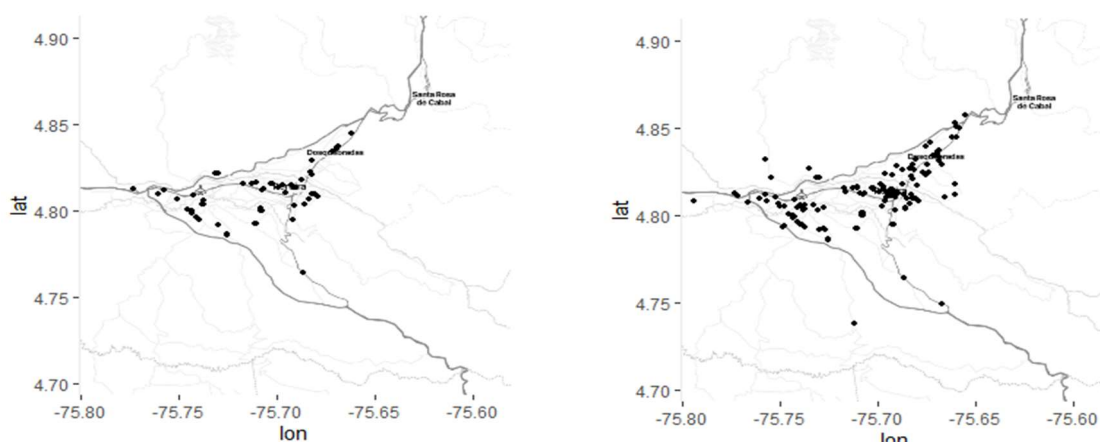
Gráfico 7 Aperturas puntos de venta en sector Retail Pereira, Dosquebradas 1995-2023



Nota, gráfico de elaboración propia con datos de las cámaras de comercio de los municipios de Pereira y Dosquebradas

Lo anterior implica que las tiendas de descuento (Hard discount) ofrecen a los consumidores la oportunidad de conseguir sus productos en más zonas geográficas que el resto de su competencia, su evolución, magnitud y cobertura se puede visualizar en el mapa 1.

Mapa 1 Pereira, Dosquebradas Hard discount evolución 2006-2016, 2017-2023



Nota, mapas de elaboración propia con datos de las cámaras de comercio de los municipios de Pereira y Dosquebradas

En el periodo 2017-2023 los modelos de negocio tipo tiendas de descuento abrieron puntos de ventas en zonas geográficas alejadas de la zona céntrica y más urbana de ambos municipios, como se puede visualizar en el mapa 1, donde en las zonas limítrofes de las ciudades se pueden identificar las nuevas posiciones estratégicas por parte de estos competidores.

Tabla 5 Apertura de puntos de venta de Tiendas Hard discount en Pereira y Dosquebradas

| Años | ARA | D1 | Total |
|--------------|-----------|-----------|-----------|
| 2011 | | 5 | 5 |
| 2012 | 1 | 7 | 8 |
| 2013 | 7 | 5 | 12 |
| 2014 | 4 | 1 | 5 |
| 2015 | | 3 | 3 |
| 2016 | | 3 | 3 |
| 2017 | 4 | 3 | 7 |
| 2018 | 1 | 3 | 4 |
| 2019 | 5 | 3 | 8 |
| 2020 | 5 | 15 | 20 |
| 2021 | 3 | 13 | 16 |
| 2022 | 4 | 1 | 5 |
| 2023 | 1 | | 1 |
| Total | 35 | 62 | 97 |

Nota: tabla de elaboración propia con los datos de las cámaras de comercio de Pereira y Dosquebradas

De 2011 a 2023 del total de puntos de venta Hard discount aperturados, el 36% correspondieron a tiendas ARA mientras que D1 el 64%, si bien es cierto que ambos actores

dentro del sector han aumentado su cobertura geográfica de servicios, la diferencia más visible entre ambos actores radica en los años de pandemia y postpandemia es decir 2020 y 2021 donde D1 realizó aperturas por 15 y 13 puntos de venta respectivamente mientras que tiendas ARA en el mismo periodo solo abrió 8.

Tabla 6 Apertura de puntos de venta de S. Independientes y grandes superficies en Pereira y Dosquebradas 1972-2023

| Años | Grandes superficies | Supermercados Independientes | Total, general |
|--------------|----------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| 1972 | 1 | | 1 |
| 1984 | 1 | | 1 |
| 1990 | | 1 | 1 |
| 1997 | | 1 | 1 |
| 1998 | | 2 | 2 |
| 1999 | | 1 | 1 |
| 2000 | 1 | | 1 |
| 2003 | 2 | 2 | 4 |
| 2005 | 1 | | 1 |
| 2006 | | 1 | 1 |
| 2007 | 1 | | 1 |
| 2008 | | 1 | 1 |
| 2010 | 5 | | 5 |
| 2011 | 3 | 1 | 4 |
| 2012 | 1 | 2 | 3 |
| 2013 | 1 | | 1 |
| 2014 | 2 | 1 | 3 |
| 2015 | 3 | | 3 |
| 2016 | | 1 | 1 |
| 2018 | 1 | | 1 |
| 2020 | | 4 | 4 |
| 2021 | | 1 | 1 |
| 2022 | | 1 | 1 |
| 2023 | 1 | | 1 |
| Total | 24 | 20 | 44 |

Nota: tabla de elaboración propia con los datos de las cámaras de comercio de Pereira y Dosquebradas, se tuvieron en cuenta los supermercados independientes pertenecientes a la asociación de supermercados independientes (ASI). Para las grandes superficies se tuvieron en cuenta las principales cadenas pertenecientes al sector, para un total de 6 firmas empresariales en donde grupo Éxito participa con Super Inter, Carulla y Almacenes Éxito, la cadena Cencosud participa con los auto servicios de nombre Jumbo y Metro.

Analizando la apertura de supermercados en el sector en Pereira y Dosquebradas, el gráfico 2 muestra similitud de aperturas de las grandes superficies y supermercados independientes puesto que entre 1972 a 2023 abrieron en promedio un punto de venta.

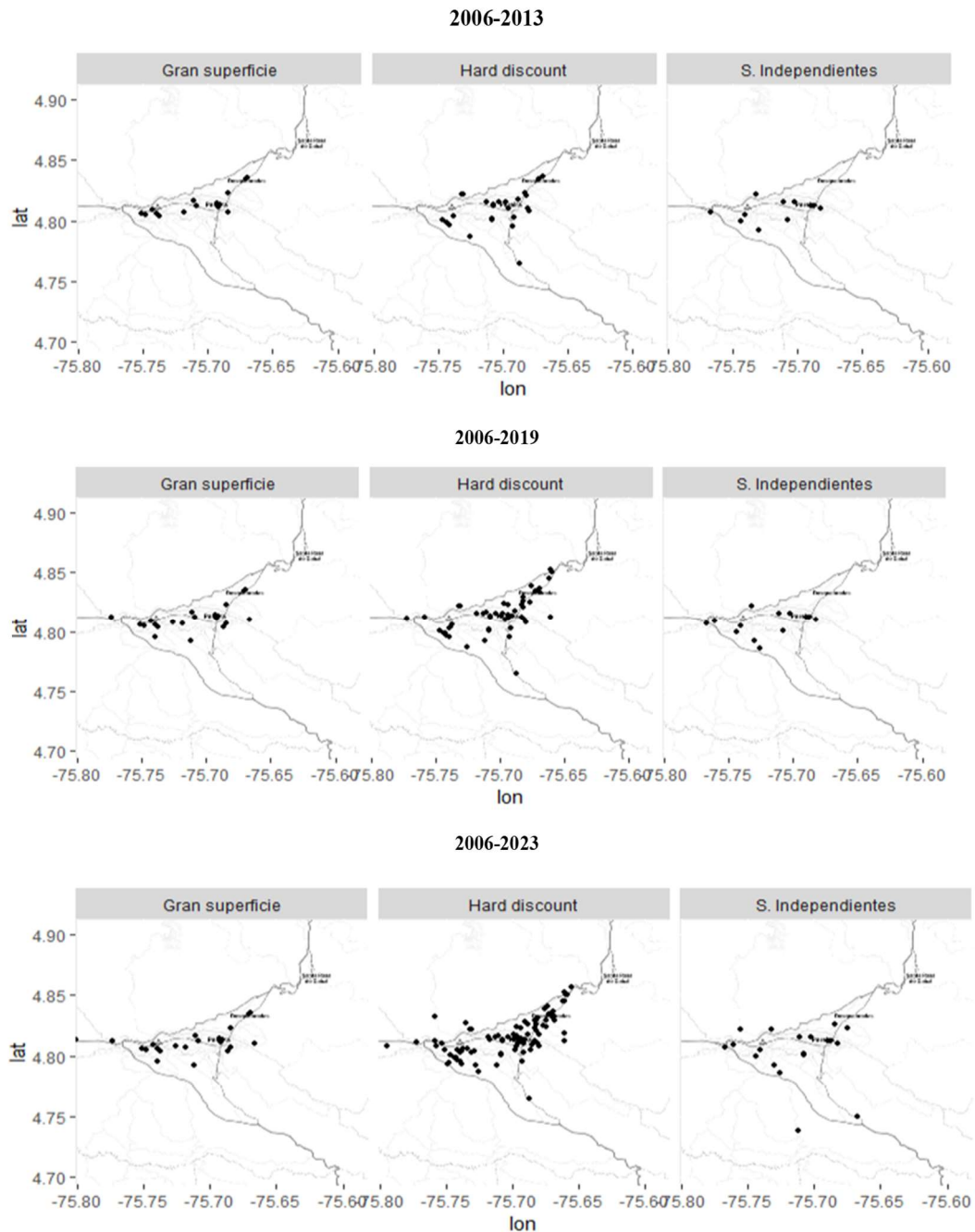
La proliferación geográfica de los modelos de negocio de tipo Hard Discount en los municipios de Pereira y Dosquebradas tienen un efecto sobre la economía en general en tanto

modifica el panorama espacial de la prestación de servicios del sector Retail, cualquier economía tiene una dimensión espacial, el hecho de que este modelo negocio haya logrado ampliar su cobertura geográfica en menos de 20 años de operación, logra tener un impacto en la toma de decisiones de los consumidores como lo explica Trivez, (2004), puesto el transporte y los costes asociados a él juegan un papel fundamental en el fenómeno de concentración de mercado y en la nueva estructura de la dimensión espacial de la economía.

Para los supermercados independientes este nuevo panorama supone grandes retos, no solo en términos de alcanzar precios competitivos sino también en términos de abarcar geográficamente mayor demanda. Lo anterior dado que los modelos de negocio tipo Hard discount requieren locales comerciales más pequeños que el resto de los participantes y a su vez ofrecen un portafolio mucho más acotado de productos, por ejemplo, para dar apertura a un punto de venta de tipo hard discount es necesario un espacio aproximado de 350 mt², por otro lado los supermercados independientes de ambos municipios poseen locales comerciales en promedio superiores a los 600 mt², y las grandes superficies llegan a superar los 1000 mt².

Por otra parte, el portafolio de referencias (de productos) ofrecidos, supone una brecha, los modelo Hard discount puede ofrecer de 300 a 1000 referencias en promedio, mientras que un supermercado independiente posee un portafolio que oscila entre las 6.000 y 11.000 referencias, esto según el resultado de conversaciones con expertos en dichas áreas. En el mapa 2 se observa la evolución del panorama de autoservicios dentro del sector Retail para los municipios en análisis.

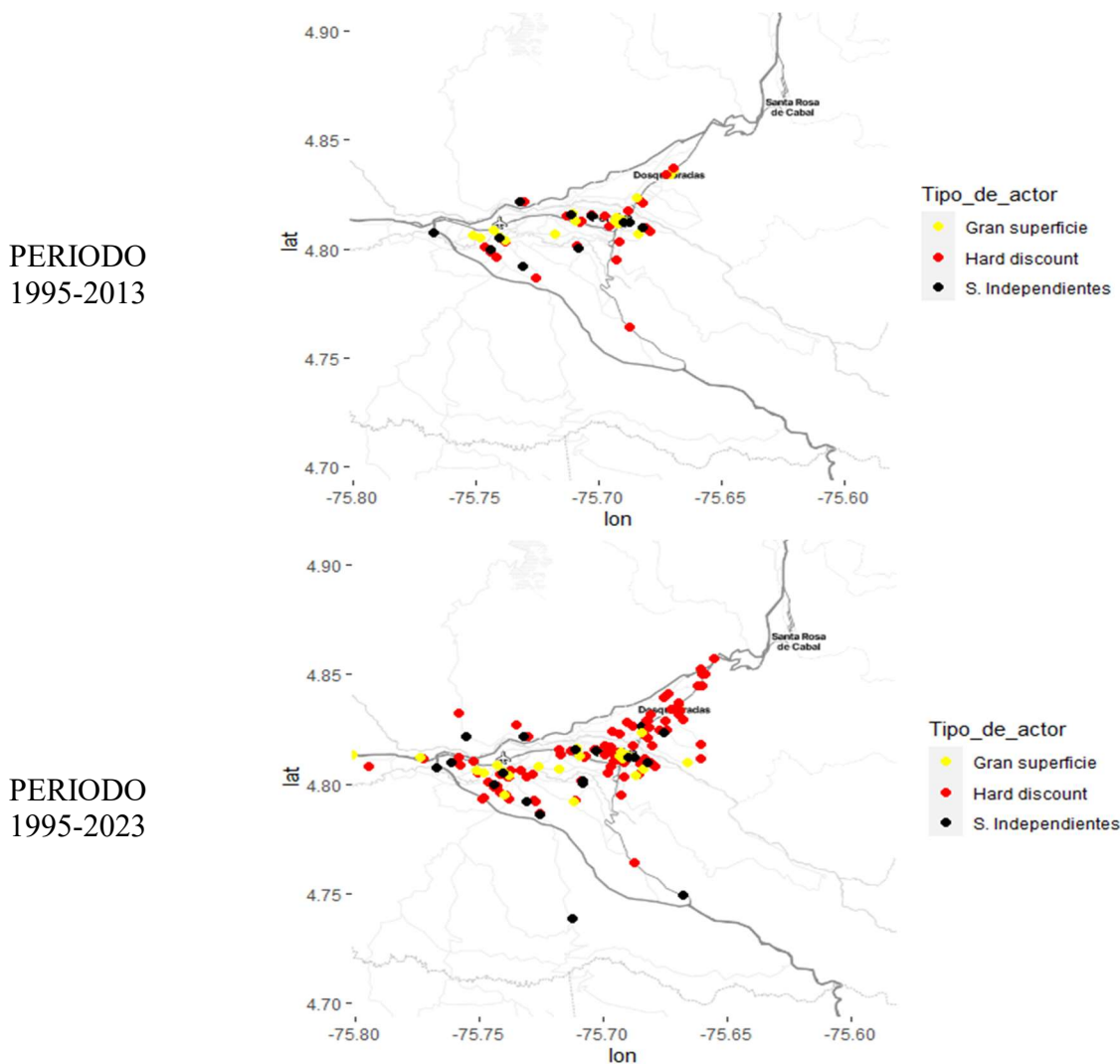
Mapa 2 Evolución del panorama de autoservicios sector Retail Pereira Dosquebradas



Nota: mapas de elaboración propia con datos de las cámaras de comercio de los municipios de Pereira y Dosquebradas

Este análisis geográfico no pretende determinar la concentración de mercado de los municipios de Pereira y Dosquebradas para el sector Retail, pero permite visualizar como en términos geográficos dicho sector ha tenido cambios en la apertura de nuevos puntos de venta según los diferentes actores del sector Retail en dichos municipios.

Tabla 7 Distribución geográfica del sector Retail Pereira Dosquebradas 1995-2023



Nota, mapas de elaboración propia con datos de las cámaras de comercio de los municipios de Pereira y Dosquebradas

Como se observa, el sector ha ampliado su oferta en términos de cobertura para algunos actores (oferentes), mientras que otros han perdido participación, en general se puede argumentar que la competencia vía precios bajos, referencias de marcas propias y espacios geográficos limitados para apertura de nuevos locales, crea ciertas barreras de entrada a nuevos empresarios dentro del sector (efecto concentración) lo que podría generar pérdidas no solo en el excedente del productor sino también en el excedente del consumidor si dichas barreras de entrada se traducen más adelante en un crecimiento del poder de mercado.

7. Análisis situacional de los supermercados independientes

A lo largo del documento se ha evidenciado las dificultades por las que atraviesan algunos actores dentro del sector Retail, en este apartado se pretende realizar un análisis situacional

para los actores pertenecientes a la categoría de supermercados independientes. Con este tipo de análisis se logran entender elementos externos e internos de la dinámica de los supermercados: el ámbito político, social, económico, los actores del mercado, la competencia, la cadena de valor, la propuesta de valor y su estructura de costos y brindar estrategias que pueden ayudar a mitigar los efectos que pudiesen tener la concentración de mercado dentro del mismo sector.

7.1 Análisis Fuerzas de Michael Porter

En búsqueda de la mejor estrategia para la supervivencia de los supermercados independientes resulta pertinente aplicar el modelo de las Fuerzas de Porter con el cual se puede entender la situación actual de un mercado al analizar sus clientes, proveedores, barreras de entrada, sustitutos y competidores. Se trata de elementos muy útiles para identificar posibles cursos de acción, aprovechando las fortalezas internas de la organización. De igual forma, permite entender las situaciones claves de la industria que afectan directamente las debilidades de la empresa García et al., (2021)

- **Poder de negociación del demandante**

Se considera un sector económico altamente competitivo cuando este posee libre y fácil entrada de participantes.

En los últimos años con la entrada de nuevos participantes al sector Retail en Colombia la preferencia del consumidor por precios bajos ha logrado que la oferta de productos sin reconocimiento de marca o marca blanca tenga una participación superior a la de años pasados donde la posición de la marca jugaba un papel más preponderante en la toma de decisiones de los consumidores. Dichas marcas blancas en efecto poseen precios más favorables en el mercado de los que pudiesen tener las marcas reconocidas y a su vez no se encuentran al alcance de todos los participantes dentro del sector, por lo que su ausencia se presenta como una posible causa a la salida de varios agentes.

- **Poder de negociación de los Proveedores**

En cualquier actividad económica donde el número de compradores sea reducido le permite al demandante imponer condiciones comerciales que podrían disminuir el excedente del productor tales como, condiciones de pago, políticas de devoluciones de mercancías, bonos de incentivo por cumplimientos de objetivos entre muchas otras.

El sector Retail al con la disminución en la participación agentes dentro del sector presenta un panorama retador para los proveedores puesto como se ha evidenciado su volumen de venta y por ende su volumen de producción está destinado cada vez más a menos firmas empresariales otorgando el poder de negociación al distribuidor o minorista mejorando claramente su posición negociadora.

- **Barreras de entrada**

Una de las principales barreras de entrada al sector Retail es la dificultad que supone igualar la oferta comercial de competencia, es decir aun cuando el portafolio de servicios ofrecidos sea amplio, esto no implica estímulo en la demanda.

El atraso tecnológico también puede ser una barrera de entrada frecuente puesto que muchas veces, aunque se tiene el capital no se posee el conocimiento que demandan los nuevos consumidores y por ende no existe el uso de nuevas tecnologías.

- **Sustitutos**

En la presente investigación se han mencionado 3 tipos de actores en el sector Retail, por tanto la tienda de barrio o minimercado, así como las plazas de mercado mismas podrían ser un sustitutos cercanos, las carnicerías de barrio y locales de dedicados a la venta de frutas y verduras podrían también ser considerados sustitutos a los actores ya comentados, a su vez los consumidores pueden encontrar un sustituto en droguerías, que con el pasar de los años han adicionado otro tipo de portafolio en los servicios que ofrecen tales como refrescos o snacks.

Un último posible sustituto lo encontramos en revistas como Novaventa que han generado una red de distribución de mercancías que podrían sustituir en determinados consumidores el consumo habitual en los tres tipos de actores anteriormente mencionados.

- **Rivalidad Entre Empresas Competidoras**

Como se ha mencionado en esta investigación la irrupción de los modelos de hard discount en Colombia en 2008 han tenido un importante crecimiento dentro del sector, la dinámica que impusieron sobre todo frente a los precios provocó una avalancha de marcas propias en busca de contrarrestar su propuesta comercial, adicionalmente su formato replanteó la toma de decisiones de los consumidores ya que por sus características se pueden permitir ampliar la cobertura geográfica de sus servicios.

Ante la nueva dinámica de oferta al consumidor las tecnologías y los servicios juegan un papel fundamental ya que son muchos los consumidores que hoy prefieren adquirir sus productos por medios electrónicos, es allí donde empresas del modelo de grande superficie y supermercados independientes tienen una ventaja sobre los hard discount ya que al contar con un portafolio variado ofrecen al consumidor mayor variedad productos mitigando la carencia de no contar con la cobertura de servicios física y atendiendo esa demanda vía envíos o domicilios, adicionalmente una de las características negativas de los modelo de negocios de hard discount son las precarias condiciones para prestar servicios o productos de las categorías de carnes y frutas y verduras.

En ultimas la rivalidad de los actores fomentan la competencia, pero a su vez como se ha demostrado en este estudio genera condiciones y factores de competitividad que proponen barreras de entrada al mismo y fomentan la salida de los actores menos preparados a afrontar las dinámicas del consumidor.

7.2 Análisis externo e interno de los supermercados independientes

Para completar el análisis situacional de los supermercados independientes fue necesario realizar un análisis de estos participantes tanto externo como interno dilucidando sus principales carencias y necesidades, así como sus ventajas y fortalezas. Así pues, habiendo realizado previamente el análisis de las 5 fuerzas de Porter comprendemos cómo funciona el sector donde se desenvuelve este participante y por medio del estudio PESTEL, donde se considera y entiende cómo el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal puede afectar la empresa se identifica el análisis externo para los supermercados independientes

Tabla 8 Matriz Pestel Supermercados Independientes

| Componentes | VARIABLES | Impacto |
|-----------------------|---|--|
| Político-Legal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre política en Colombia 2. Entorno internacional 3. Inestabilidad jurídica 4. Liderazgo político que no promueve la libre empresa | <ol style="list-style-type: none"> 1.(-) En tanto por el clima o ambiente de preocupación en el consumidor, y posiblemente afecte sus decisiones de consumo 2.(-) El contexto de los conflictos internacionales que repercuten en el mercado interno colombiano. 3.(-) aumenta el clima de intranquilidad en el mediano y largo plazo 4. (-) Esto genera un clima negativo en donde se percibe de manera muy negativa la labor del empresario y se crea un clima de hostilidad hacia este. |
| Económico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta Inflación 2. Tasas de intereses 3. Incremento salarial 4. El consumo | <ol style="list-style-type: none"> 1.(-) Por la pérdida de poder adquisitivo y el efecto negativo que este tiene sobre el consumo. 2.(-) El aumento de tasas de interés tiene como objetivo disminuir el consumo en orden de generar un impacto en el ahorro en el mediano plazo. 3.(+/-) Positivo en cuanto aumenta el salario la disposición a consumir es mayor y, negativa, en cuanto aumentos en el salario pueden tener impactos negativos sobre el nivel de empleo disminuyendo así el consumo 4. (+)Los niveles de consumo en Colombia siguen elevados comparados con otros mercados. |
| Social | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios demográficos 2. La desigualdad social 3. Efectos migratorios 4. La sensación en las clases menos favorecidas de que el actual gobierno trabaja en pro de beneficiarles. | <ol style="list-style-type: none"> 1.(-/+)el efecto positivo o negativo depende del nivel de adaptabilidad frente a las nuevas dinámicas del mercado 2.(-) La amenaza de estallido sociales productos de la desigualdad tienen un efecto negativo sobre el sector. 3.(+) oportunidad de atención de nuevos mercados 4. (+) Da estabilidad y evita estallidos sociales como los que se vivieron en 2019 y 2021 en el país. |
| Tecnológico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en compra remota 2. Automatización de procesos 3. Perfilación de clientes 4. Análisis de data | <ol style="list-style-type: none"> 1.(+) en tanto la innovación en servicios tecnológicos garantiza la prevalencia de atención de consumidores en el mediano plazo. 2.(+) el efecto es positivo en cuanto en temas de eficiencia y mejor empleabilidad del tiempo disponible por parte de los colaboradores 3.(+) La perfilación de clientes producto del uso de las nuevas tecnologías garantiza la permanencia del consumidor vía atención personalizada 4. (+) Facilita predecir con más precisión muchos hábitos de consumo, predicciones de demanda, tendencias en decisiones de oferentes y proveedores. |
| Ecológico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Economía circular 2. Impuestos ecológicos | <ol style="list-style-type: none"> 1.(+/-) negativas en tanto impone procesos logísticos no contemplados y, positivamente, en términos de reputación por la inclusión de estos procesos. |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>3. Objetivos de Desarrollo Sostenible</p> <p>4. Contar lo que se está haciendo</p> | <p>2. (-/+) negativo incrementa el costo del servicio (ejemplos plásticos de un solo uso) más en términos de reputación la correcta implementación de ellos genera un efecto positivo.</p> <p>3. (-/+) Negativo porque exige un nivel de conocimiento que no se consideraba necesario. Positivo en cuanto a que nos permita impactar positivamente en la sociedad y es factor valorado por los nuevos consumidores</p> <p>4. (-/+) Negativo porque antes no era necesario hacer las cosas bien y contar que se hacía bien, bastaba hacerlas bien. Positivo porque se ha vuelto una variable que permite construir reputación.</p> |
|--|---|---|

Nota esta tabla es de la elaboración propia

Para el sector interno de la compañía o de los supermercados independientes se realizó la matriz correspondiente al modelo Canvas para encontrar la relación entre los principales elementos del modelo de negocio, brindando claridad sobre la propuesta de valor. Al igual que se profundiza en las actividades de las empresas.

Tabla 9 Matriz Canvas Supermercados Independientes

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <p>Socios Estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociación de supermercados independientes (ASI) - Proveedores - Proveedores tecnológicos - Sistema Bancario | <p>Actividades Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación de Personal - Política de inventarios - Venta al por menor | <p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplio portafolio de marcas tradicionales - Buena oferta en frutas y verduras como productos de carnicería - Familiaridad - Marcas blancas - Servicio a domicilio - Atención al Cliente | <p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cercana - Redes sociales - Diferenciación del servicio al cliente | <p>Clientes</p> <p>- Aunque todos los clientes son importantes los supermercados independientes deben de valorar aquellos que están prestos a valorar el servicio recibido por sobre los precios de mercado a los cuales no podemos llegar, bajo la premisa de que con precios ese tipo de clientes llegaran, pero si perdemos la vocación por el servicio, dejáremos de atender a los clientes que realmente valoran nuestra diferenciación.</p> |
| <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra de mercancías - Servicios públicos - Arrendamientos - Nomina - Buen control de inventarios | | <p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas diarias - Acuerdos Comerciales - Arrendamientos de espacios - Fletes | | |

Nota: tabla de elaboración propia

Una vez identificados y analizados los supermercados independientes y tanto las condiciones y elementos externos que podrían intervenir en la operación como las características al interior de las empresas, se procede a la realización de la matriz FODA listando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior la cual concibe con el nombre de MAFE, allí se dejaron planteadas algunas de las estrategias identificadas para los supermercados independientes en orden de dar respuesta a las oportunidades y amenazas que atraviesan los mismos.

La matriz cuenta con un enfoque general de los participantes del sector Retail pertenecientes a la categoría de supermercado independiente para Pereira y Dosquebradas, esta no representa las necesidades que todos los actores puedan tener por lo que entendemos que cada uno de ellos se enfrenta a contextos y situaciones particulares que hacen aún más complejo desarrollar estrategias que recojan todos los componentes por mejorar para estos participantes. Sin embargo, dicha matriz recoge fundamentos generales a los que están expuestos todos los participantes dentro del sector y a su vez fundamenta estrategias teniendo en cuenta las principales ventajas competitivas de los autoservicios pertenecientes a la asociación de supermercados independientes (ASI)

Tabla 10 Matriz Mafe Supermercados Independientes

| MAFE | Fortalezas – F | Debilidades -D |
|--|--|---|
| Oportunidades – O 1.El consumidor valora la calidad del servicio 2.asociatividad y ventaja en precios competitivos 3.El consumidor valora un amplio portafolio en productos de canasta básica 4.El segmento del mercado que valora las marcas queridas por los consumidores | Estrategias F-O 1. Implementar evaluación 360 grados para garantizar que el personal siga motivado y esperar que ello redunde en el servicio que se presta en los supermercados independientes. (F1, O1) 2. Dado que tenemos un amplio portafolio buscar mecanismos publicitarios que destaquen esa fortaleza que es valorada por el consumidor. (F3, O3) | Estrategias D-O 1. Crear una campaña de fidelización de clientes que nos permita, con la voz a voz contrarrestar nuestra debilidad de promoción en medios (D1, O3). 2. En la red unidos encontramos una oportunidad para que se cree conocimiento colectivo y se divulgue entre los afiliados. Esto ayuda a contrarrestar la debilidad de no tener una gestión del conocimiento estructurada. (D3, O2) |
| Amenazas – A 1.Precios bajos 2.Amplia cobertura geográfica 3.Portafolio amplio en productos no objetivo de la canasta básica 4.Innovacion tecnológica | Estrategias F-A 1. Aprovechar la red (ASI) para ser cada vez más competitivos en precios. Velar porque la dirección de la asociación de supermercados independientes busque mejorar nuestras capacidades de negociación no solo en marcas propias. (F4, A1) 2. Aprovechando la baja rotación de personal, lo que redunde en poca inversión en formación de nuevo personal, evaluar permanentemente nuestra eficiencia para contrarrestar la eficiencia que le da a la competencia su alta inversión tecnológica.(A4,F1) | Estrategias D-A 1. Iniciar un plan de inversión en promoción de marca y publicidad para disminuir la amenaza de los precios bajos y procurar disminuir nuestra debilidad en ese aspecto.(D1, A1) 2. Ser un integrante muy activo en la red UNIDOS para buscar a través de esa red abatir la amenaza de los precios bajos y de paso disminuir nuestras debilidades de manera colectiva.(D2, A1+A4) |

Nota esta tabla es de la elaboración propia

La matriz came en el mismo sentido que las anteriores matrices, sirven de instrumento que nos permite corregir las debilidades y mantener las fortalezas detectadas, así como afrontar las amenazas y explotar las oportunidades, a partir del diseño de una serie de propuestas de

actuación como no los propone De León et. al., (2011) Así entonces la matriz came gestiona las estrategias de las matriz mafe y proporciona posibles decisiones a ejecutar sobre las estrategias ya planteadas, así como proporciona un análisis sobre la estrategia a implantar.

Tabla 11 Matriz Mafe Came

| Estrategias | 1 estrategia | 2 acciones | Came por estrategia |
|--------------------|--|---|----------------------------|
| DO | Crear una campaña de fidelización de clientes que nos permita, con el voz a voz contrarrestar nuestra debilidad de promoción en medios. | 1.Definir con la gerencia plan de fidelización 2.Ejecutar el plan con evento de lanzamiento | Corregir |
| DO | En la red de supermercados independientes encontramos una oportunidad para que se cree conocimiento colectivo y se divulgue entre los afiliados. Esto ayuda a contrarrestar la debilidad de no tener una gestión del conocimiento estructurada. | 1.Proponer a la red supermercados independientes la construcción de un programa de lecciones aprendidas | Corregir |
| FO | Implementar evaluación 360 grados para garantizar que el personal siga motivado y esperar que ello redunde en el servicio que hoy prestamos. | 1.Diseñar encuesta 360° con un experto 2.Implementar y analizar los resultados con una periodicidad semestral | Corregir |
| FO | Dado que tenemos un amplio portafolio buscar mecanismos publicitarios que destaquen esa fortaleza que es valorada por el consumidor. | 1.hacer la contratación de un community manager que se encargue de la divulgación de los beneficios de nuestros servicios 2.Desarrollo de una página web o medio interactivos que proporcionen información pertinente a los consumidores. | Explotar |
| FA | Aprovechar la red de supermercados independientes para ser cada vez más competitivos en precios. Velar porque la dirección de la (ASI) busque mejorar nuestras capacidades de negociación. | 1..Proponer en la junta de la asociación el desarrollo de nuevos modelos de compra en marcas comerciales 2.Proponer el desarrollo de software universal para los socios que se adapte a las necesidades de los supermercados independientes siempre particulares y diferentes a las del resto de participantes | Explotar |
| FA | Aprovechando la baja rotación de personal, lo que redunde en poca inversión en formación de nuevo personal, evaluar permanentemente nuestra eficiencia para contrarrestar la eficiencia que le da a la competencia su alta inversión tecnológica | 1.Implementar indicadores de eficiencia 2.Análisis viabilidad de implementar un plan de incentivos al personal por eficiencia | Explotar |
| DA | Iniciar un plan de inversión en promoción de marca y publicidad para disminuir la amenaza de los precios bajos y procurar disminuir nuestra debilidad en ese aspecto. | 1.hacer la contratación de un gestor de comunidades que se encargue de la divulgación de los beneficios de nuestros servicios 2.Destacar con estrategias de mercadeo y publicidad en el sitio, nuestras ventajas como amplio portafolio y servicio | Corregir |
| DA | Ser un integrante muy activo en la red (ASI) para buscar a través de esa red abatir la amenaza de los precios bajos y de paso disminuir nuestras debilidades de manera colectiva | 1.Delegar un miembro permanente de cada asociado para que tenga contacto frecuente y lidere nuestra participación más activa en (ASI) 2.Crear un espacio en Junta para que ese miembro de informe permanente de los avances en (ASI) | Explotar |

Nota esta tabla es de la elaboración propia

8. Conclusiones

A lo largo de esta investigación se proporcionaron aportes a la discusión sobre el fenómeno de concentración de mercado que sugieren o evidencian la existencia del mismo en el sector Retail en Colombia y como el reflejo de este fenómeno se puede visualizar en el aumento exponencial de la oferta geográfica de los servicios prestados a los consumidores por parte de los hard discount en los municipios de Pereira y Dosquebradas, el cómo repercute este fenómeno sobre el bienestar social no lo podemos concluir en base a la ausencia de información y datos pertinentes que demuestren el efecto de la concentración de mercado sobre el nivel de bienestar social. Sin embargo, al analizar los cambios en la estructura de este podemos evidenciar un cambio importante en las cuotas de participación de mercado por parte de los agentes investigados, evidenciando la pérdida de agentes dentro del sector.

Del análisis anterior también es posible concluir que las dinámicas de oferta al consumidor han cambiado, en efecto las preferencias por parte de los productores donde se favorecen enormemente los grandes volúmenes de compra con precios bajos, estas últimas no solo no están al alcance de todos los actores del sector si no que el beneficio que supone el aprovechamiento de economías de escala no siempre se transmite al consumidor, procurando el aumento de la renta del minorista o participante del sector.

En definitiva, este fenómeno propone un reto importante sobre el manejo de recursos individuales que puedan tener los participantes pertenecientes a los supermercados independientes, la asociatividad que en su momento empezó con la asociación de supermercados independientes (ASI) puede ser a su vez la clave para mitigar las diferencias con el resto de los competidores en términos de volúmenes de compra que puedan garantizar precios competitivos tanto en productos de marca propia como referencias tradicionales valoradas por el consumidor.

La pérdida de cobertura geográfica por parte de estos actores a nivel nacional es más latente según expertos de marcas reconocidas entrevistados para esta investigación, y es que la brecha tecnológica por la que pasan muchas de las empresas, imposibilitan aún más la expansión de los servicios prestados por los mismos, en un contexto donde el acceso a información y su correcto uso garantiza una asignación de recursos más eficiente, la subestimación a ese hecho es un error que cometen muchos de los supermercados independientes a tal punto de que muchos no reconocen el valor de la mercancía que poseen en inventarios.

El panorama para los supermercados independientes puede parecer desolador, no obstante, en la diferenciación del servicio al consumidor puede radicar la prevalencia que estos pudiesen tener en el mercado, por tanto, identificar el público y el tipo de demandantes es primordial, así como también lo es la actualización tecnológica para la correcta asignación de recursos. El capital humano juega una parte fundamental en el proceso de actualización,

así como la gestión del relevo generacional el cual suele determinar el futuro de estas organizaciones.

En términos geográficos el mejor escenario posible para la ampliación de servicios se ubica en zonas rurales donde la homogenización del servicio prestado por parte de grandes superficies y modelos de hard discount permiten destacar las ventajas comparativas que tienen los supermercados independientes individualizando las necesidades características de la población demandante.

En futuras investigaciones se espera determinar en efecto la incidencia que pudiese tener realmente el fenómeno de concentración de mercado sobre el bienestar social, una vez se supere la limitada información existente y se amplie cobertura de encuestas a empresas medianas y pequeñas.

9. Referencias

Amézquita, L., & Patiño, Y. (2011). Estudio económico del sector Retail en Colombia. Delegatura para la Protección de la Competencia.

Carolina, M. R. A. (2015, 1 enero). *Investigación de mercados : Supermercados*. http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/78527

Comercio tradicional: análisis, evolución y distribución espacial Munich Personal REPEC Archive. (s. f.). <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/68716/>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. *The Journal of Law and Economics*, 16(1), 1-9. <https://doi.org/10.1086/466752>

de León, C., López, I. G., Cobo, I. L., & Cámara, A. B. L. (2011). Repertorio de estrategias de evaluación de competencias educativas en el aula universitaria. In *Experiencias innovadoras en la sistematización de la evaluación. EVALtrends 2011: EVALtrends 2011. Evaluar para aprender en la Universidad* (pp. 68-77). Bubok Publishing.

Dobson, P. (1997). *Countervailing power and consumer prices*. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ecj:econjl:v:107:y:1997:i:441:p:418-30>

Dobson, P., & Waterson, M. (1999). Retailer Power: recent developments and policy implications. *Economic Policy*, 14(28), 133-164. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.00046>

- Estados Unidos - Ley Antidumping de 1916: Informes de arbitraje. (2004). Suiza: World Trade Organization.
- Granados, C. A. (2022). *análisis de los errores organizacionales de la mercadería Justo y Bueno en Colombia*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/44785>.
- Gutiérrez-Rueda, J., & Zamudio-Gómez, N. E. (2008). *Medidas de concentración y competencia*. <https://doi.org/10.32468/tef.29>
- Lira, L. (2005). Cambios en la industria de los supermercados. concentración, hipermercados, relaciones con proveedores y marcas propias. *Estudios públicos*, 97. <https://doi.org/10.38178/cep.vi97.646>
- Martínez, A., Zuleta, L. A., Misas, M., & Jaramillo, L. (2016). La competencia y la eficiencia en la banca colombiana
- Paredes, C. F. R., Paredes, L. E. R., & Paredes, J. M. (2017). JUSTIFICACIÓN TOPOLÓGICA DEL ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN COMO ÍNDICE GENERADO POR NORMAS. *Semestre Económico*, 20(45), 133-161. <https://doi.org/10.22395/seec.v20n45a5>
- Pentescu, A., & Paștiu, C. (2020). Retail evolution in Eastern European Countries: An Overview. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i1.5994>
- Ponce Talancón, H., (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1),113-130.[fecha de Consulta 29 de diciembre de 2023]. ISSN: 0185-1594. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Prada, R. (2017, 26 julio). *Calidad del servicio en tiendas de comercio al detal. Un estudio empírico en Colombia*. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/17383406.html>
- Rincon, H. M. (2017, 14 septiembre). *Retail en Colombia 2010 - 2015: Un estudio a partir del análisis financiero integral como elemento de soporte para la toma de decisiones*. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n42/17384220.html>

- Rocca, J. A. (2010). *Concentración, beneficios y estrategias en la industria frigorífica en el período 1984-2006*. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/327>
- Rincón, H. M. (2017b, septiembre 14). *Retail en Colombia 2010 - 2015: Un estudio a partir del análisis financiero integral como elemento de soporte para la toma de decisiones*. <https://ww.revistaespacios.com/a17v38n42/17384220.html>
- Schoeffler, S., & Bain, J. S. (1957). Barriers to new competition. *Journal of Marketing*, 21(4), 488. <https://doi.org/10.2307/1247273>
- Sieling, M., Friedman, B., & Dumas, M. (2001). Labor productivity in the Retail trade industry, 1987-99. *Monthly Lab. Rev.*, 124, 3.
- Špička, J. (2016). Market concentration and profitability of the grocery Retailers in Central Europe. *Central European Business review*, 5(3), 5-24. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.155>
- Thompson, A. A. (2012). *Administración estrategia: teoría y casos*.
- VanHoose, D. (2017). *The Industrial Organization of Banking: Bank Behavior, Market Structure, and Regulation*. Springer.