Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar El Conocimiento. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

La gestión profesional como fuente de competitividad para los pequeños supermercados frente a la concentración del sector minorista de alimentación.

La gestión profesional como fuente de competitividad para los pequeños supermercados frente a la concentración del sector minorista de alimentación.

La gestión profesional como fuente de competitividad de un pequeño supermercado frente a la concentración del comercio de alimentos minoritario.

Rodrigo Félix es
licenciado en Enología por el Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Rio Grande do Sul (IFRS). Es administrador con experiencia en gestión comercial, operativa y administrativa en el sector de venta minorista de frutas y verduras.

RESUMEN

La expansión de las grandes cadenas de supermercados ha alterado la estructura del comercio minorista de alimentos y ha incrementado la presión competitiva sobre los supermercados pequeños y medianos. Este artículo analiza hasta qué punto la adopción de prácticas de gestión profesional puede sostener la competitividad de estos establecimientos, independientemente de su tamaño. La investigación es de naturaleza cualitativa, exploratoria y descriptiva, y se llevó a cabo mediante una revisión narrativa de la literatura en economía minorista, gestión de operaciones, estrategia y redes de cooperación, complementada con estudios institucionales sobre micro y pequeñas empresas en Brasil. El análisis se organizó en seis ejes que abordan la concentración del comercio minorista de alimentos, las prácticas de gestión como factor de productividad, los indicadores y el control financiero, la estandarización de procesos, la gestión de personal y la cooperación entre empresas. Los estudios examinados indican que las diferencias en las prácticas de gestión explican una parte significativa de las diferencias en productividad, rentabilidad y supervivencia entre las empresas, incluidas las más pequeñas, y que las barreras de información dificultan la adopción de estas prácticas. Se puede concluir que los pequeños supermercados no pueden competir con las grandes cadenas a gran escala, pero pueden reducir esta desventaja mediante una gestión basada en indicadores, procesos estandarizados, equipos cualificados y la participación en redes de cooperación.

Palabras clave: Pequeño comercio minorista. Supermercados. Prácticas de gestión. Competitividad. Redes cooperativas.

RESUMEN La

expansión de las grandes cadenas de supermercados ha transformado la estructura del comercio minorista de alimentos y ha incrementado la presión competitiva sobre los supermercados pequeños y medianos. Este artículo analiza hasta qué punto la adopción de prácticas de gestión profesional puede sostener la competitividad de estos establecimientos, independientemente de su tamaño. La investigación es cualitativa, exploratoria y descriptiva, y se llevó a cabo mediante una revisión narrativa de la literatura sobre economía minorista, gestión de operaciones, estrategia y redes de cooperación, complementada con estudios institucionales sobre micro y pequeñas empresas en Brasil.
El análisis se organizó en seis ejes que abordan la concentración del comercio minorista de alimentos, las prácticas de gestión como factor de productividad, los indicadores y el control financiero, la estandarización de procesos, la gestión de personal y la cooperación interempresarial. Los estudios examinados indican que las diferencias en las prácticas de gestión explican una parte relevante de las diferencias en productividad, rentabilidad y supervivencia entre las empresas, incluidas las más pequeñas, y que las barreras de información dificultan la adopción de estas prácticas. Se concluye que los pequeños supermercados no pueden competir con las grandes cadenas en escala, pero pueden reducir su desventaja mediante una gestión basada en indicadores, procesos estandarizados, equipos cualificados y la participación en redes de cooperación.

Palabras clave: Pequeño comercio minorista. Supermercados. Prácticas de gestión. Competitividad. Redes de cooperación.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

1. INTRODUCCIÓN

El sector minorista de alimentos en América Latina ha experimentado una transformación estructural en las últimas décadas.
de gran alcance. Reardon y Berdegué (2002) estimaron que la participación de los supermercados en
Las ventas minoristas de alimentos en la región aumentaron de entre el 10% y el 20% en 1990 a alrededor del 50%.
y el 60% en 2000, un cambio que, según los autores, tardó unos cincuenta años en producirse.
Comercio minorista estadounidense. El mismo estudio señaló que los principales perdedores en este proceso
Las pequeñas tiendas tradicionales y los mercados de barrio se vieron afectados, con el cierre de miles de...
establecimientos en países donde la expansión fue más intensa, incluido Brasil. Farina (2002)
analizó el caso brasileño y demostró que la consolidación y la internacionalización del sector
Los supermercados han reducido el papel de los mercados mayoristas tradicionales en la cadena de suministro de productos agrícolas.
Estimularon la aparición de mayoristas especializados y centros de distribución y exigieron de
Pequeños productores y empresas: mejoras organizativas y tecnológicas.
Esta medida puso al pequeño supermercado en competencia con aquellos que tenían mayor poder adquisitivo.
capacidad de inversión en tecnología y estructuras administrativas especializadas que él no
Puede reproducirse. La pregunta que surge es si existe un espacio competitivo sostenible para estas especies.
establecimientos y, de ser así, de qué depende su ocupación. Literatura reciente sobre
La economía y la administración ofrecen una pista importante al mostrar que las diferencias en las prácticas de administración
Explican una parte significativa de las diferencias de rendimiento entre empresas del mismo sector, incluyendo:
entre las pequeñas empresas. Si la gestión importa tanto como sugieren estos estudios, la desventaja
La pequeña escala de un minorista puede compensarse parcialmente con una gestión más eficiente.
profesional.
Partiendo de esta premisa, el objetivo de este artículo es analizar en qué medida la adopción de prácticas
Los profesionales de la gestión pueden contribuir a la competitividad de los supermercados pequeños y medianos.
frente a las grandes redes. El texto está organizado en seis ejes analíticos, precedidos por la descripción.
del enfoque metodológico. El primero contextualiza la concentración del comercio minorista de alimentos, los cuatro
Las siguientes secciones examinan dimensiones específicas de la gestión, y la última trata sobre la cooperación entre empresas.
como una forma de obtener economías de escala. La conclusión resume los hallazgos e indica las posibilidades.
para futuras investigaciones.

2. METODOLOGÍA

La investigación se caracteriza por su enfoque cualitativo, así como por su carácter exploratorio y descriptivo.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

En cuanto a los objetivos, según Gil (2017), la investigación exploratoria tiene como objetivo...
para proporcionar una mayor familiaridad con el problema, con el fin de hacerlo más explícito, mientras que el
Los análisis descriptivos tienen como objetivo caracterizar una población o fenómeno específico. El tema analizado reúne...
contribuciones de áreas que rara vez interactúan entre sí, como la economía minorista y la gestión de
operaciones, teoría de la estrategia y estudios sobre redes interorganizacionales, lo que justifica una
Un intento de aproximación conceptual antes de cualquier intento de medición.
Como procedimiento técnico, se adoptó la investigación bibliográfica en forma de revisión narrativa.
Rother (2007) define este tipo de revisión como adecuada para describir y analizar el desarrollo.
o el estado del arte de un tema determinado desde un punto de vista teórico o contextual,
distinguiéndola de la revisión sistemática, que sigue un protocolo rígido de búsqueda y síntesis. La elección de
La revisión narrativa surge del objetivo del artículo, que es integrar evidencia de diversos campos relacionados con...
de un problema de gestión, y no para estimar el efecto promedio de una intervención específica por medio de
Técnicas de agregación estadística.
El material fue identificado en las bases de datos SciELO, Scopus, Web of Science y Google Scholar, con
Términos en portugués e inglés relacionados con prácticas de gestión, productividad de pequeñas empresas,
Concentración minorista, expansión de grandes cadenas, ejecución minorista, estandarización de procesos.
Se tuvieron en cuenta la rotación de personal y las redes de colaboración. Se priorizaron los artículos publicados en revistas especializadas.
con revisión por pares, estudios experimentales y obras de referencia en estrategia y gestión de
calidad. Además, se incluyó un estudio del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas.
Servicio de apoyo a las pequeñas empresas (Sebrae) sobre la supervivencia empresarial, ofreciendo datos nacionales con
Metodología descrita públicamente.
El análisis siguió los pasos de lectura exploratoria, selectiva, analítica e interpretativa. Los textos fueron
agrupados por afinidad temática, dando lugar a los seis ejes de desarrollo. En cada eje,
El objetivo era relacionar los hallazgos empíricos con las implicaciones para la gestión de los pequeños supermercados.
Como limitación, se reconoce que una parte significativa de la evidencia empírica disponible sobre prácticas
La experiencia gerencial proviene de sectores industriales o países con características distintas a las de Brasil.
lo que exige precaución al generalizar los resultados y refuerza la necesidad de estudios aplicados para
comercio minorista nacional.

3. La concentración del comercio minorista de alimentos y la situación de las pequeñas empresas SUPERMERCADO

La expansión de los supermercados en América Latina no fue solo un aumento en el número de tiendas,

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar El Conocimiento. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

pero una reorganización de la forma en que se compran, distribuyen y venden los alimentos. Reardon Berdegué (2002) describe este proceso como resultado de la combinación de urbanización, Aumento de los ingresos, entrada de capital extranjero y cambios en los hábitos de consumo. Los autores Observan que las grandes cadenas minoristas han comenzado a centralizar sus compras y a preferir proveedores especializados. y para imponer estándares de calidad privados, lo que les proporcionó ventajas en cuanto a costes y estandarización. difícil de igualar. En Brasil, el estudio indica que los supermercados ya representaban la mayor parte. del comercio minorista de alimentos a principios de la década de 2000, aunque su participación en frutas y verduras frescas era más pequeño.

Este último dato tiene importancia estratégica. Según Reardon y Berdegué (2002), la participación En el plan, la cuota de mercado de los supermercados en las ventas de frutas y verduras frescas en Brasil rondaba el 50%. a nivel nacional y aproximadamente un 30% en la región de São Paulo, muy por debajo de lo observado en los productos procesados. Los autores también señalaron que los vendedores ambulantes y pequeños comerciantes brasileños eran modernizar sus instalaciones y mejorar la calidad de sus productos para competir, con el apoyo de asociaciones comerciales. Estos hallazgos indican que, en categorías donde la calidad Tal y como se percibe, la frescura y la proximidad importan más que el tamaño; las tiendas minoristas pequeñas ahorran espacio. competitiva, siempre y cuando sea capaz de ofrecer un estándar constante.

La bibliografía internacional sobre la expansión de las grandes redes ayuda a ilustrar la presión a la que están sometidas. establecimientos más pequeños. Basker (2005) estudió los efectos de la entrada de Walmart en el empleo. en los condados de América del Norte y descubrieron que la llegada de la cadena aumentó el empleo minorista en En el primer año se crearon alrededor de cien puestos de trabajo, pero la mitad de ese aumento desapareció en cinco años. Posteriormente, otros establecimientos minoristas cerraron o se retractaron. Jia (2008), con Basándose en un modelo estructural del sector minorista de descuento, estimó que la expansión de Walmart... El período comprendido entre finales de la década de 1980 y finales de la década de 1990 explica aproximadamente entre el 40% y el 50% del cambio neto en Número de pequeños comercios de descuento durante el período.

Estos estudios no implican que los pequeños comerciantes estén condenados a desaparecer, sino que Indican que competir directamente en las mismas condiciones que las grandes cadenas minoristas significa ofrecer precios bajos de forma sostenida. Por escala, rara vez es factible. Porter (2004) argumenta que se puede obtener una ventaja competitiva. a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque en un segmento de mercado específico, y La empresa que intenta cubrir todos los puestos a la vez corre el riesgo de quedarse sin empleos. Ninguna. Para el supermercado pequeño, las estrategias de diferenciación y enfoque parecen más... prometedor, ya sea por proximidad geográfica, servicio personalizado o calidad de secciones centradas en productos perecederos o en el conocimiento de las preferencias de los clientes locales.

Sin embargo, la diferenciación no se basa únicamente en la intención. Barney (1991) argumenta que la

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar El Conocimiento. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

La ventaja competitiva sostenible depende de recursos que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar y...
sin sustitutos equivalentes. La proximidad física y las relaciones con los clientes pueden ser
Los recursos de esta naturaleza son valiosos, pero pierden valor si la tienda sufre frecuentes faltantes de existencias, productos de
baja calidad, precios desfasados o un servicio al cliente inconsistente. Es en este punto donde la gestión profesional se vuelve crucial.
Se vuelve crucial. Es el medio por el cual se materializan los recursos potenciales del pequeño supermercado.
Se traducen en una ventaja real, percibida por el consumidor y reflejada en los resultados de la empresa.

4 Prácticas de gestión como determinantes de la productividad

Durante mucho tiempo, la economía trató las diferencias de gestión como un problema residual difícil de detectar.
medición. Bloom y Van Reenen (2007) cambiaron este escenario al desarrollar una metodología.
a partir de entrevistas capaces de medir la calidad de las prácticas de gestión en 732 empresas industriales de
Animales de tamaño mediano en Estados Unidos, Francia, Alemania y Reino Unido. Los autores verificaron
que las puntuaciones de gestión estaban fuertemente asociadas con la productividad, la rentabilidad y
crecimiento de las ventas y supervivencia del negocio. También descubrieron que, en todos
los países, con una larga cola de empresas muy mal gestionadas, más frecuentemente donde la
La competencia era escasa y las empresas familiares a menudo cedían el liderazgo al hijo mayor.
La asociación entre gestión y rendimiento podría, en principio, simplemente reflejar el hecho de que las empresas
Las empresas más exitosas tienen más recursos para invertir en gestión. Para abordar esta cuestión,
Bloom et al. (2013) llevaron a cabo un experimento de campo con grandes empresas textiles en India, ofreciendo consultoría
gratuita sobre prácticas de gestión a un grupo selecto de fábricas.
Aleatoriamente. La adopción de las prácticas recomendadas aumentó la productividad en un 17% en el primer
Ese año, las empresas involucradas abrieron más unidades en los años siguientes. Los autores concluyeron
que las barreras de información fueron el factor principal que explica por qué estas prácticas no
Ya habían sido adoptados anteriormente.

Se obtuvieron pruebas similares para empresas más pequeñas. Bruhn, Karlan y Schoar (2018) llevaron a cabo
un ensayo aleatorio con 432 pequeñas y medianas empresas en México, a las que se les ofreció una
año de consultoría de gestión. Los resultados mostraron un efecto positivo en la productividad general de
factores relacionados con el retorno de los activos, además de un aumento persistente de aproximadamente el 50% en el número
de empleados y en nómina, medido cinco años después del programa. Los autores observaron
que las prácticas mejoradas variaban considerablemente de una empresa a otra, con especial énfasis en
marketing, contabilidad financiera y planificación a largo plazo, lo que sugiere que cada empresa
Presenta deficiencias de gestión que deben identificarse.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar El Conocimiento. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

En el segmento de microempresas, McKenzie y Woodruff (2017) desarrollaron un conjunto de 26 preguntas sobre prácticas de marketing, control de inventario, registros contables y planificación. financiero, aplicado a encuestas realizadas en siete países en desarrollo. Los autores Descubrieron que las diferencias en estas prácticas explican la variación en las ventas, las ganancias y la productividad. Entre las microempresas, la magnitud es comparable a la observada entre las empresas más grandes. Con datos en Un panel de tres países también demostró que las mejores prácticas predicen tasas de supervivencia más altas y Mayor crecimiento de las ventas, incluso teniendo en cuenta diversas medidas de capital humano. del propietario.

Este conjunto de pruebas permite llegar a una conclusión relevante para el pequeño supermercado. La gestión no es un lujo reservado para las grandes organizaciones, sino un factor cuantificable de productividad. cuyo efecto también es evidente en las pequeñas empresas. El hallazgo de Bloom et al. (2013) La idea de que las barreras de información explican la baja adopción de las mejores prácticas es particularmente relevante. Esto es importante porque sugiere que muchos pequeños minoristas no los adoptan no por incapacidad, pero debido a la falta de conciencia sobre su impacto. Esto otorga un papel central a la difusión del conocimiento. gestión a través de asociaciones empresariales, empresas de consultoría y programas de capacitación dirigidos a sector.

5 Indicadores y Control Financiero en la Toma de Decisiones

Entre las prácticas de gestión examinadas por McKenzie y Woodruff (2017), los registros contables y la La planificación financiera emerge como una dimensión fundamental, precisamente porque sin información... Al depender de los ingresos, los costos y los márgenes, el empresario no puede evaluar las consecuencias de sus decisiones. En los supermercados pequeños, el control financiero a menudo se limita a saldo de efectivo y pasivos a corto plazo, sin cálculo periódico de resultados por sección, de Margen efectivo después de pérdidas y retorno sobre el capital invertido en inventario. Esta limitación hace que sea de tal manera que que los problemas estructurales, como una sección sistemáticamente deficiente, permanecen ocultos hasta que... que se manifiestan como dificultades de flujo de caja.

Kaplan y Norton (1992) argumentaron que las medidas financieras, si bien son indispensables, informan sobre el pasado y debe complementarse con indicadores relacionados con los clientes y los procesos internos. y aprendizaje, componiendo lo que ellos llamaban un cuadro de mando integral. La contribución central de La idea de los autores es que una gestión eficaz requiere un conjunto equilibrado de indicadores capaces de revelar... no solo el resultado, sino los factores que lo producen. Para el pequeño supermercado, esto no requiere Sistemas sofisticados, pero la elección de pocos indicadores relevantes, como el margen por sección o la facturación.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

Los niveles de inventario, las tasas de pérdidas, las roturas de stock y el importe medio de los tickets se supervisan periódicamente y se comparan.
con objetivos explícitos.

La importancia del control gerencial para la supervivencia de las empresas también está respaldada por...
en datos nacionales. El estudio de Sebrae (2016) sobre la supervivencia empresarial en Brasil mostró
que la tasa de supervivencia a dos años de las empresas incorporadas en 2012 fue del 76,6%, tanto en
de la economía en su conjunto, así como del sector comercial, lo que significa que aproximadamente uno de cada cuatro
Durante este período, varias empresas cesaron sus operaciones. El mismo estudio enumera las principales.
causas de mortalidad relacionadas con la preparación de emprendedores, la planificación y gestión empresarial, y
Señala la planificación previa a la apertura y la gestión empresarial como factores que influyen...
supervivencia. Aunque los datos se refieren a empresas de todo tipo, resaltan la fragilidad.
Los problemas de gestión suponen un riesgo real para las pequeñas empresas minoristas.

La calidad de los indicadores depende de la calidad de los datos que los alimentan, y el sector minorista presenta...
debilidades conocidas en este sentido. DeHoratius y Raman (2008) examinaron aproximadamente 370.000
Se analizaron los registros de inventario de 37 tiendas pertenecientes a un minorista y se descubrió que el 65% de ellos no coincidían con...
cantidad físicamente disponible. Los autores identificaron que las prácticas de auditoría de inventario
Reducen la imprecisión, mientras que la complejidad del entorno de la tienda la agrava. Para los pequeños
supermercado, el resultado sugiere que los inventarios periódicos y las comprobaciones sistemáticas en
Los recibos no son formalidades administrativas, sino condiciones para las decisiones de compra y
Las comparaciones de precios deben basarse en información precisa.

También hay que tener en cuenta un aspecto conductual. Los indicadores solo producen un efecto cuando...
utilizado para guiar las decisiones y definir planes de acción, lo que presupone una rutina de análisis y una
responsable de cada resultado. Bloom y Van Reenen (2007) incluyeron, entre las dimensiones de gestión
evaluado, seguimiento del desempeño y establecimiento de objetivos, mostrando que las empresas que
Quienes supervisan sistemáticamente los indicadores y reaccionan ante las desviaciones tienden a obtener mejores resultados.
resultados. Traducido al pequeño supermercado, este hallazgo recomienda reuniones periódicas de
análisis, con la participación de los encargados de cada sección, en el que se discuten los números y
convertidos en acciones concretas.

6. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y EJECUCIÓN EN LA TIENDA

La tradición de la gestión de la calidad ofrece a los pequeños comerciantes un conjunto de principios que han sido probados y contrastados.
a lo largo de décadas. Deming (1986) argumentó que la mayoría de los problemas de calidad provienen de
La atención debe centrarse en el sistema de trabajo, no en las personas, y la mejora requiere reducir la variación en los procesos.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

mediante métodos estables y aprendizaje continuo. Campos (1994), en un trabajo ampliamente publicado
Ampliamente utilizado en Brasil, este sistema tradujo estos principios a la gestión de la rutina laboral diaria.
destacando la estandarización como la base sobre la que se construye la mejora. Para el autor, sin
Procedimiento estándar: no hay forma de evaluar si un mal resultado se debió a un fallo en la ejecución o a...
deficiencia del método en sí.

En el sector minorista, la brecha entre lo que se planea y lo que realmente sucede en la tienda se ha denominado
por Raman, DeHoratius y Ton (2001) problema de ejecución. Los autores argumentaron que muchos
Los minoristas invierten en sistemas de planificación sofisticados, pero no logran garantizar que...
los productos están en el lugar correcto, en la cantidad correcta y al precio correcto, y que estos fallos de
La ejecución compromete las ganancias esperadas de la planificación. Para el pequeño supermercado, que
Generalmente carece de sistemas avanzados; la lección es la opuesta e igualmente importante. La disciplina
Realizar rutinas sencillas, como recibir, reabastecer, fijar precios y verificar, puede generar...
Rentabilidad que supera la de cualquier inversión tecnológica.

La relación entre estandarización y rendimiento fue examinada empíricamente por Ton y Huckman.
(2008), quienes analizaron 48 meses de datos de rotación de empleados en tiendas de una gran cadena.
Minorista norteamericano. Los autores encontraron que la rotación de personal estaba asociada con peores resultados.
desempeño, medido por el margen de beneficio y la calidad del servicio, pero que este efecto dependía
del estilo de gestión de la tienda. En tiendas donde los gerentes garantizaban el cumplimiento de los procesos.
En los sistemas estandarizados, la rotación de empleados no perjudicó significativamente el rendimiento, mientras que en las tiendas
En los casos en que se toleraron las desviaciones, el efecto negativo fue pronunciado. Este hallazgo es de gran relevancia.
para el sector minorista, un sector con una facturación notoriamente alta.

El enfoque de mejora continua complementa la estandarización. Imai (1986) describió el kaizen.
como la búsqueda de mejoras graduales y permanentes, que involucren a todos los niveles de la organización, en
En contraste con la innovación basada en grandes inversiones. Womack y Jones (1996),
Para sistematizar el pensamiento lean, propusieron identificar qué genera valor para el cliente, mapeando
El flujo de actividades, la eliminación de desperdicios y la búsqueda continua de la perfección. Estos principios
Son especialmente adecuados para los supermercados pequeños, ya que requieren más disciplina y
Se basa en la participación del equipo en lugar del capital, y puede aplicarse a procesos como la gestión de la cadena de suministro.
Góndolas, gestión de productos perecederos y servicio de caja.

Sin embargo, la estandarización no debe confundirse con la rigidez burocrática. El objetivo es registrar...
La forma más conocida de realizar cada tarea es hacerla accesible a todos y revisarla siempre que sea necesario.
Podría surgir un método superior. En el contexto de un pequeño supermercado, esto podría significar...
Procedimientos escritos para la recepción de mercancías, listas de verificación para la apertura y

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

Cierre de la tienda, estándares de presentación visual para cada sección y rutinas definidas para la retirada de productos.
productos con calidad comprometida. Cuando el conocimiento de cómo hacerlo está documentado,
La empresa reduce su dependencia de personas específicas y obtiene las condiciones para crecer sin perder...
calidad.

7. Las personas y el liderazgo como recurso estratégico

La perspectiva basada en los recursos, formulada por Barney (1991), sostiene que la ventaja competitiva
La durabilidad excepcional se debe a recursos internos que los competidores no pueden imitar fácilmente.
Entre estos recursos, el autor incluye el capital humano, formado por la experiencia, el juicio y
a través de las relaciones entre los miembros de la organización y el capital organizacional, que abarca sistemas de
planificación, control y coordinación. Barney señala además que los recursos se desarrollaron bajo planificación, control y coordinación.
Las condiciones históricas únicas suelen ser difíciles de imitar. Para el pequeño supermercado, esto...
La perspectiva es especialmente relevante. Un equipo que conoce a su clientela, domina...
Los procedimientos de la tienda y los estándares de servicio compartidos constituyen un activo que no se puede perder.
Al ser adquirido ya fabricado por grandes cadenas minoristas, no puede transferirse de una empresa a otra sin que pierda valor.
Ton (2014) cuestionó la idea de que el comercio minorista de bajo precio dependa necesariamente de los puestos de trabajo.
mal pagados y con poca inversión en personal. Al estudiar cadenas como Costco, Mercadona,
En el caso de QuikTrip y Trader Joe's, el autor identificó que estas empresas combinaron inversiones en...
A los empleados se les dieron cuatro opciones operativas, que consistían en ofrecer menos variedad,
Estandarizar al mismo tiempo que se proporciona autonomía, capacitar a los empleados para múltiples funciones y operar
con amplia capacidad. Según el autor, estas decisiones permitieron al equipo ser más
productivo, cometió menos errores y brindó un mejor servicio, compensando los mayores costos de personal con
mejoras operativas y de ventas.
La contribución de Ton (2014) es relevante para los pequeños supermercados porque muestra que la gestión
La gestión de recursos humanos no es un asunto independiente de la gestión de operaciones. Invertir en formación sin estandarización es inútil.
Los procesos estandarizados tienden a dar resultados limitados, al igual que la estandarización de procesos sin la participación de personas.
capaces de realizarlas. Los resultados de Ton y Huckman (2008) refuerzan esto.
interdependencia al demostrar que el cumplimiento de los procesos protege el desempeño contra
Los efectos de la rotación de personal. En una empresa pequeña, donde cada empleado representa una parte
Al tratarse de una parte importante de la plantilla, la pérdida de un empleado experimentado puede afectar a toda la operación.
si el conocimiento no está documentado.

El papel de la gerencia intermedia merece una atención específica. En los supermercados pequeños,

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

Los supervisores de sección y los gerentes de tienda concentran funciones que en las grandes cadenas minoristas están distribuidas.
entre departamentos especializados, como compras, control de inventario, recursos humanos y
servicio al cliente. Por lo tanto, la capacitación de estos líderes tiene un efecto multiplicador en el desempeño de
McKenzie y Woodruff (2017) descubrieron que los dueños de empresas con mayor capital humano...
Suelen adoptar las mejores prácticas, y Bloom et al. (2013) demostraron que la transferencia de
El conocimiento de gestión produce rápidos aumentos de productividad. Extender este conocimiento a
Los líderes intermedios amplían el alcance de las prácticas más allá del propietario.
La gestión de recursos humanos en los pequeños comercios minoristas aún enfrenta el desafío de conciliar la informalidad de...
relaciones, características de las empresas familiares y las ciudades más pequeñas, con la necesidad de criterios.
Directrices claras de evaluación y desarrollo. Bloom y Van Reenen (2007) incluyeron la gestión del talento.
Entre las dimensiones de las prácticas de gestión evaluadas, que abarcan cómo las empresas atraen,
Desarrollan, recompensan y retienen a sus empleados, y han descubierto que estas prácticas también...
Están asociadas con el desempeño. La definición de responsabilidades, la evaluación basada en resultados y...
La existencia de perspectivas de crecimiento interno son elementos que, incluso a pequeña escala,
Contribuyen a la retención de buenos profesionales.

8. La cooperación en red y el asociacionismo como fuente de escala.

Si bien la escala es la principal ventaja de las grandes redes, surge la cooperación entre pequeñas empresas.
como una forma de obtener algunos de estos beneficios sin renunciar a la independencia. Balestrin y Verschoore
(2008) definen las redes de cooperación como organizaciones formadas por empresas que mantienen sus
Tienen personalidad jurídica propia, pero actúan de forma coordinada en actividades como las compras conjuntas,
Marketing compartido, desarrollo de capacidades y creación de soluciones comunes. Los autores señalan:
Esta forma de organización permite a las pequeñas empresas lograr economías de escala y mayor poder.
Acceso al mercado, soluciones y aprendizaje colectivo que difícilmente obtendrían de forma aislada.
El estado de Rio Grande do Sul es un caso de referencia en este campo, debido a su programa estatal de...
promoviendo redes de cooperación. Verschoore y Balestrin (2008) realizaron un estudio cuantitativo con
443 representantes de empresas pertenecientes a 120 redes de cooperación estatal, utilizando la técnica
Análisis conjunto para identificar los factores más valorados en la decisión de participar en una red.
Los resultados indicaron que los factores más relevantes fueron el aprendizaje, la innovación y las ganancias.
escala y poder de mercado y acceso a soluciones. La centralidad del aprendizaje entre estos
Este factor es significativo porque demuestra que las redes también funcionan como canales para la difusión de
Intercambio de conocimientos de gestión entre empresas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

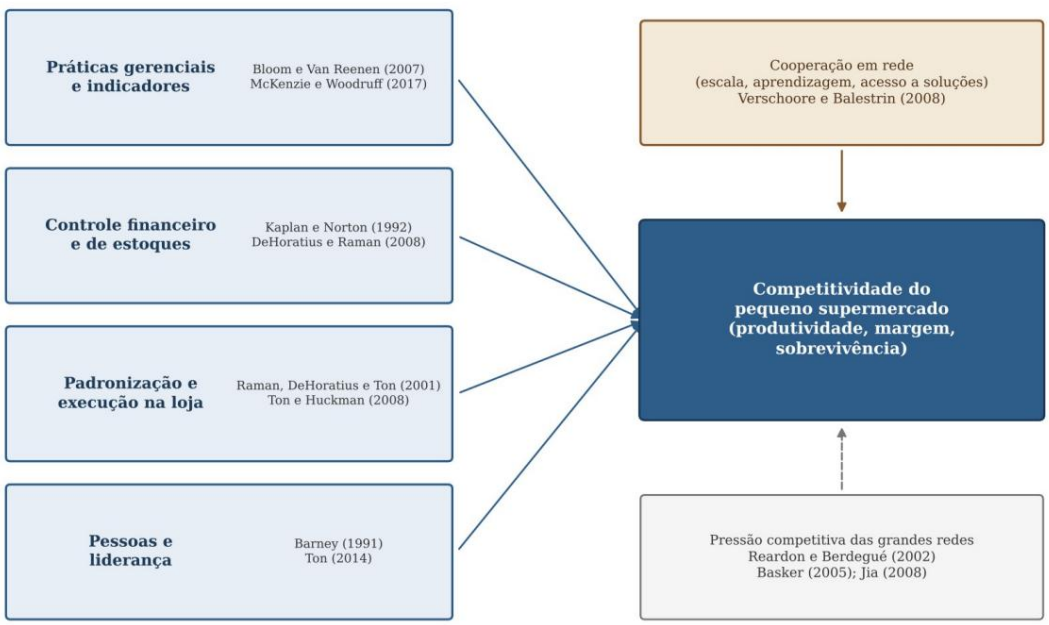
Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

Este aspecto se relaciona directamente con los hallazgos de Bloom et al. (2013), según quienes las barreras
La falta de información explica gran parte de la baja adopción de prácticas de gestión eficaces. Si el principal
La dificultad para las pequeñas empresas no radica en la falta de recursos, sino en la falta de conocimiento de las mejores prácticas y
Como resultado de sus efectos, las redes de cooperación, las asociaciones empresariales y los sindicatos de empleadores pueden...
Desempeñar un papel relevante en la promoción del intercambio de experiencias y la realización de sesiones de formación conjuntas.
y la comparación de indicadores entre asociados. Reardon y Berdegué (2002) ya habían señalado que
Las asociaciones comerciales de Brasil apoyaron la modernización de los vendedores ambulantes y los pequeños comerciantes.
Ante el crecimiento de los supermercados.

La Figura 1 resume el modelo conceptual que surge de la revisión realizada en este artículo. En ella, el
Prácticas e indicadores de gestión, control financiero y de inventarios, estandarización y ejecución.
Las operaciones en tienda, la gestión de personal y el liderazgo emergen como dimensiones internas que, combinadas,
Apoyan la competitividad de los pequeños supermercados. La cooperación en red actúa como un factor.
complementario, ampliando la escala y acelerando el aprendizaje, mientras que la presión competitiva de
Las grandes redes constituyen el contexto que hace necesarias estas dimensiones. El modelo no pretende
establecer relaciones causales comprobadas, pero organizar las contribuciones de la literatura de una manera que sea útil para
investigación y práctica.

Figura 1 – Modelo conceptual de las dimensiones de gestión asociadas a la competitividad de las pequeñas empresas.
supermercado



Fuente: recopilada por el autor a partir de la bibliografía revisada.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

Sin embargo, la participación en redes y asociaciones no sustituye la gestión interna de cada empresa.
Los beneficios de un centro de compras, por ejemplo, solo se traducen en resultados si la empresa...
La empresa asociada debe contar con un control de inventario capaz de prevenir excesos, e indicadores que permitan la evaluación de...
rentabilidad de los productos comprados y procesos que aseguran la correcta exhibición y venta de
bienes. De manera similar, el aprendizaje proporcionado por la red depende de la capacidad de
Cada emprendedor debe absorber y aplicar el conocimiento recibido. La cooperación, en este sentido,
Mejora la gestión profesional, pero presupone su existencia, estableciendo una relación de confianza.
complementariedad entre las dimensiones presentadas en la Figura 1.

9. CONCLUSIÓN

Este artículo analizó hasta qué punto la adopción de prácticas de gestión profesional puede respaldar la
La competitividad de los supermercados pequeños y medianos frente a la expansión de las grandes cadenas.
La revisión de la literatura apoyó la premisa de que la desventaja de la escala de las pequeñas empresas
El comercio minorista es una realidad, pero no determina por sí solo su destino. La calidad de la gestión explica una parte importante del problema.
Las diferencias relevantes en el desempeño entre las empresas constituyen el principal campo de...
Medidas disponibles para los propietarios de pequeñas empresas.
El análisis de la concentración del sector minorista de alimentos mostró que el proceso fue rápido e intenso en Estados Unidos.
América Latina, con efectos significativos en las pequeñas empresas, y que así lo documenta la literatura internacional.
Impactos similares en mercados donde se han expandido grandes redes. Al mismo tiempo, los datos
Los estudios sobre frutas y verduras frescas indicaron que los pequeños minoristas mantenían una cuota de mercado significativa.
en categorías donde la calidad, la frescura y la proximidad importan más que la escala, siempre que
respaldado por un patrón operativo consistente.
Las evidencias relativas a las prácticas de gestión, incluidas las evidencias experimentales, han demostrado que...
La gestión aumenta la productividad, la rentabilidad y la supervivencia de las empresas, y este efecto...
Esto también es evidente en las pequeñas empresas. El hallazgo de que las barreras de información
Explican una parte significativa de la baja adopción de estas prácticas, lo cual es especialmente relevante. Indica que
La difusión del conocimiento en materia de gestión puede generar beneficios significativos a un coste relativamente bajo.
para el sector.
En lo que respecta a los indicadores y el control financiero, la revisión destacó la importancia de las medidas.
confiables, monitoreados regularmente y convertidos en planes de acción. Los datos sobre
La supervivencia de las empresas en Brasil y la inexactitud de los registros de inventario en el sector minorista se muestran
El control gerencial no es una mera formalidad administrativa. Es un requisito previo para la toma de decisiones.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

basado en compras, precios e inversiones y, en última instancia, para la propia empresa.
continuidad del negocio.
La estandarización de los procesos y la disciplina en la ejecución han demostrado ser fuentes de buen desempeño.
accesibles a los supermercados pequeños, ya que requieren más métodos y participación del equipo que
capital. La evidencia de que el cumplimiento de los procesos protege el desempeño contra los efectos de
La rotación de personal es especialmente relevante en un sector donde la rotación de empleados es frecuente.
Los procedimientos documentados también reducen la dependencia de individuos específicos y crean
Condiciones para el crecimiento sin pérdida de calidad.
El enfoque en las personas y el liderazgo demostró que el capital humano y las rutinas organizativas...
Se trata de recursos estratégicos difíciles de imitar, y su gestión está directamente vinculada a las decisiones que se tomen.
Aspectos operativos de la empresa. La formación de mandos intermedios, la definición clara de responsabilidades.
Y la retención de profesionales cualificados amplía el alcance de las mejores prácticas. Con esto, la
El propietario deja de ser el único poseedor del conocimiento sobre el negocio, y la empresa gana...
resiliencia.

La cooperación en redes y asociaciones ha surgido como un medio para obtener algunas de las economías de escala.
grandes redes y, sobre todo, para acelerar el aprendizaje de la gestión entre las empresas. Esta cooperación,
Sin embargo, mejora la gestión interna sin sustituirla, por lo que se suelen obtener los mejores resultados.
resultante de la combinación de empresas bien gestionadas y estructuras de apoyo colectivo. El modelo
El marco conceptual presentado sintetiza esta relación complementaria entre las dimensiones internas y la
entorno asociativo.

Una limitación es que la revisión narrativa no agota la bibliografía y se basa en la evidencia.
Los materiales utilizados proceden de sectores industriales o de otros países, cuyas condiciones difieren de las que se encuentran aquí.
en el comercio minorista brasileño. Para futuras investigaciones, la aplicación de instrumentos de
medir las prácticas de gestión en supermercados nacionales pequeños y medianos, así como
estudios longitudinales que vinculan la adopción de estas prácticas con la supervivencia y la rentabilidad,
lo que permite realizar pruebas empíricas del modelo conceptual propuesto en este artículo.

REFERENCIAS

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperación empresarial: estrategias de gestión en la nueva economía. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARNEY, J. Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. Journal of Management, vol. 17, n.º 1, págs. 99-120, 1991.

BASKER, E. ¿Creación o destrucción de empleo? Efectos de la expansión de Wal-Mart en el mercado laboral. The Review

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

de Economía y Estadística, vol. 87, núm. 1, págs. 174-183, 2005.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Medición y explicación de las prácticas de gestión en empresas y países. The Quarterly Journal of Economics, vol. 122, n.º 4, págs. 1351-1408, 2007.

BLOOM, N. et al. ¿Importa la gestión? Evidencia de la India. The Quarterly Journal of Economics, vol. 128, n.º 1, págs. 1-51, 2013.

BRUHN, M.; KARLAN, D.; SCHOAR, A. El impacto de los servicios de consultoría en las pequeñas y medianas empresas: evidencia de un ensayo aleatorio en México. Journal of Political Economy, vol. 126, núm. 2, págs. 635-687, 2018.

CAMPOS, VF. Gestionar la rutina diaria de trabajo. Belo Horizonte: Fundación Christiano Ottoni, 1994.

DEHORATIUS, N.; RAMAN, A. Inexactitud en los registros de inventario: un análisis empírico. Management Science, vol. 54, n.º 4, págs. 627-641, 2008.

DEMING, WE. Fuera de la crisis. Cambridge: Centro de Estudios Avanzados de Ingeniería del MIT, 1986.

FARINA, EMMQ Consolidación, multinacionalización y competencia en Brasil: impactos en los sistemas de horticultura y productos lácteos. Development Policy Review, vol. 20, n.º 4, págs. 441-457, 2002.

GIL, AC Cómo preparar proyectos de investigación. 6ª edición. São Paulo: Atlas, 2017.

IMAI, M. Kaizen: la clave del éxito competitivo de Japón. Nueva York: Random House, 1986.

JIA, P. ¿Qué sucede cuando Wal-Mart llega a la ciudad?: un análisis empírico de la industria minorista de descuento. Econometrica, vol. 76, n.° 6, págs. 1263-1316, 2008.

KAPLAN, RS; NORTON, DP El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento. Harvard Business Review, vol. 70, núm. 1, págs. 71-79, 1992.

MCKENZIE, D.; WOODRUFF, C. Prácticas empresariales en pequeñas empresas de países en desarrollo. Management Science, vol. 63, núm. 9, págs. 2967-2981, 2017.

PORTER, ME Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores. 2ª ed. Río de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMAN, A.; DEHORATIUS, N.; TON, Z. Ejecución: el eslabón perdido en las operaciones minoristas. Revista de Gestión de California, vol. 43, núm. 3, págs. 136-152, 2001.

REARDON, T.; BERDEGUÉ, JA El rápido auge de los supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo. Development Policy Review, vol. 20, núm. 4, págs. 371-388, 2002.

ROTHER, ET Revisión sistemática X revisión narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, v. 20, n. 2, pág. v-vi, 2007.

SEBRAE. Supervivencia empresarial en Brasil. Brasilia: Sebrae, 2016.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Recepción: 26 de octubre de 2026 | Aceptación: 31 de octubre de 2026 | Publicación: 5 de noviembre de 2026

TON, Z. La estrategia de los buenos empleos: cómo las empresas más inteligentes invierten en sus empleados para reducir costos y aumentar las ganancias. Boston: New Harvest, 2014.

TON, Z.; HUCKMAN, RS. Gestionar el impacto de la rotación de personal en el rendimiento: el papel del cumplimiento de los procesos. Organization Science, vol. 19, n.º 1, págs. 56-68, 2008.

VERSCHOORE, JR; BALESTRIN, A. Factores relevantes para el establecimiento de redes de cooperación entre empresas de Rio Grande do Sul. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 4, pág. 1043-1069, 2008.

WOMACK, JP; JONES, DT Pensamiento Lean: elimine el desperdicio y cree riqueza en su empresa.
Nueva York: Simon & Schuster, 1996.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.