

## Adaptarse o caer. La prevalencia de Súper Selectos frente a la multinacional Walmart. Un análisis de la industria de los supermercados en El Salvador

Artiga-Pérez, Ronald Alejandro; Cortez-Campos, José Miguel; Fuentes-Castillo, Miguel Alejandro; López-Marroquín, William Rafael; Reyes-Mazariego, Melba Carolina

**Ronald Alejandro Artiga-Pérez**

20190332@esen.edu.sv

Escuela Superior de Economía y Negocios, El Salvador

**José Miguel Cortez-Campos**

20191151@esen.edu.sv

Escuela Superior de Economía y Negocios, El Salvador

**Miguel Alejandro Fuentes-Castillo**

20190903@esen.edu.sv

Escuela Superior de Economía y Negocios, El Salvador

**William Rafael López-Marroquín**

20193153@esen.edu.sv

Escuela Superior de Economía y Negocios, El Salvador

**Melba Carolina Reyes-Mazariego**

20190939@esen.edu.sv

Escuela Superior de Economía y Negocios, El Salvador

### Entorno

Universidad Tecnológica de El Salvador, El Salvador

ISSN: 2071-8748

ISSN-e: 2218-3345

Periodicidad: Semestral

núm. 72, 2021

[vicerectoriadeinvestigacion@utec.edu.sv](mailto:vicerectoriadeinvestigacion@utec.edu.sv)

Recepción: 06 Septiembre 2021

Aprobación: 19 Noviembre 2021

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/366/3663780007/>

DOI: <https://doi.org/10.5377/entorno.v1i72.13240>



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

**Resumen:** En el presente trabajo de investigación, se explican los factores por los cuales la cadena de supermercados salvadoreña Súper Selectos ha sobrevivido a la llegada de la multinacional Walmart. Se desarrolla un análisis comparativo entre distintos indicadores para identificar la estrategia de Súper Selectos para mantener su posición en el mercado local. Este documento estudia tres factores: ubicación, precios y preferencias de los consumidores. Se observó en el mapa la cantidad de sucursales de cada supermercado para aplicar el Índice de Herfindalh-Hirschman y ver qué tan concentrada está la industria. Luego, se compararon los precios de tres cadenas de supermercados y, finalmente, se elaboró una encuesta para conocer cuál cadena es la preferida de los salvadoreños y sus razones. De los resultados obtenidos, se concluyó que Súper Selectos posee una ventaja competitiva con respecto a las demás cadenas gracias a su gran cantidad de sucursales a lo largo del territorio nacional, sus precios competitivos y su amplia variedad de productos.

**Palabras clave:** Supermercados – Investigaciones, Oligopolio, Competencia económica, Comercio mayorista, Empresas internacionales, El Salvador – Comercio, Geografía comercial.

**Abstract:** This research investigation explains the factors by which the Salvadorean supermarket chain Super electos has survived the arrival of a multinational like Walmart. A comparative analysis between different indicators is developed with the purpose of identifying the strategy used by Super Selectos in order to retain its position in the local market. This document covers three areas of study: location, prices and consumer preferences. A map showing the amount of branches each supermarket has in the country was used in order to apply the Herfindalh Hirschman Index and find out how the industry is concentrated. Then, the prices of three supermarket chains were compared. Finally, a survey was prepared and conducted in order to find out which super market chain is preferred by Salvadoreans, and the reasons behind it. It was concluded that Super Selectos has a competitive advantage in relation to the other chains because of the amount of branches nationwide, its competitive prices and its wide variety of products.

**Keywords:** Supermarkets – Research, Oligopoly, Economic competition, Wholesale trade, International Enterprises, El Salvador – Trade, Commercial geography.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, Súper Selectos es la marca nacional de supermercados más importante de El Salvador, con alrededor de cien tiendas establecidas y en aumento. Esta cadena de retail cubre los 14 departamentos del país y cuenta con alrededor de 7.500 colaboradores (Grupo Calleja, 2017).

Pero ¿a qué se debe la prevalencia de Súper Selectos frente a su competencia? ¿Por qué aún no cae ante la multinacional Walmart? Pues, a pesar de contar con un rival bien posicionado en el mercado internacional, Súper Selectos continúa siendo la marca predilecta de los salvadoreños, considerada como el top of mind de los supermercados según datos recientes. (El Economista, 2020)

La influencia de factores como los precios bajos, la calidad y las promociones de los productos ofrecidos es determinante para las personas, pues, generalmente, los clientes tienden a buscar una relación calidad-precio.

Bajo las marcas de Súper Selectos y Selectos Market, Grupo Calleja tuvo, desde un inicio, el objetivo de llegar a las personas y no hacer llegar a las personas a ellos, pues su misión consistió en servirles desde el lugar donde ellas residen, por lo cual, a lo largo de su trayectoria, ha invertido en la apertura de nuevas tiendas cada vez más novedosas. Asimismo, esta cadena de supermercados siempre se ha caracterizado por ofrecer sus productos a precios competitivos y constantes promociones, adoptando una estrategia en la que ofrece un conjunto de productos a precios bajos por un determinado periodo.

Además, si bien la infraestructura y la oferta de productos de sus tiendas, tanto bajo la marca de Súper Selectos como de Selectos Market, se diferencian según el mercado donde se sitúa, el servicio que se le brinda al cliente es muy similar en cualquiera de sus establecimientos, y todos ellos prometen comodidad al consumidor al hacer sus compras, por ejemplo, cada uno cuenta con aire acondicionado dentro de sus instalaciones. (Brenes et al., 2015, p. 219)

Sin embargo, no se puede hablar del éxito de esta cadena de supermercados salvadoreña sin mencionar a sus competidores, entre los que se encuentran Walmart y sus subsidiarias: Despensa Familiar, Maxi Despensa y La Despensa de Don Juan. Estas, en conjunto, no han logrado desplazar a Súper Selectos de su posición ventajosa en el mercado. Pese a que Walmart está vigente en el mercado salvadoreño desde el año 2005, no fue hasta 2011 cuando abrió las tiendas de su división principal.

La llegada de esta multinacional al país supuso una fuerte competencia para Súper Selectos, puesto que ya dominaba el mercado en los demás países de la región. Sus fortalezas, como un amplio poder de negociación con sus proveedores, un avanzado sistema de tecnologías de la información y su estrategia de diferenciación de marca según el mercado, le han permitido a esta cadena expandirse a escala internacional y posicionarse como una de las multinacionales más grandes establecidas en la región, sobre todo, por sus precios altamente competitivos. (Brenes et al., 2015, p. 223)

Dadas las evidencias que existen de tener solo dos compañías fuertes dominando el sector de los supermercados en el país, se buscará comprobar si este se encuentra ante una competencia oligopolística y, si lo está, se determinará el tipo de oligopolio. Por otro lado, es de interés conocer el nivel de concentración de mercado que tiene esta industria en El Salvador. Para ello, se utilizará el Índice de Herfindalh-Hirschman, una de las medidas más utilizadas para estimar la concentración de mercado, en este caso, de los retailers. Finalmente, se estudiarán las preferencias de los consumidores con respecto a los competidores de esta industria.

## METODOLOGÍA

En esta sección, se presentarán los datos que se utilizarán para comprobar si existe un supermercado dominante. Se analizarán desde la ubicación de las diferentes sucursales de los principales supermercados en el territorio hasta la preferencia de los salvadoreños al momento de elegir su lugar de compras.

En primer lugar, con el programa QGIS (2023), el cual es un Sistema de Información Geográfica (SIG) de Código Abierto licenciado bajo GNU (General Public License), se ubicaron en un mapa de El Salvador todas las sucursales de Súper Selectos, Walmart (Sucursales.net, 2022), La Despensa de Don Juan (Google, 2022), Maxi Despensa (Walmart El Salvador, 2023a), y Despensa Familiar del país (Walmart El Salvador, 2023b). Las coordenadas de estas sucursales se obtuvieron de las páginas web de cada supermercado, las cuales fueron instaladas en el programa de geolocalización para que mostrase las ubicaciones de cada cadena de supermercados. Cada cadena será diferenciada por un color para facilitar el análisis visual.

De esta manera, se hizo una comparación entre las localizaciones de los diferentes competidores en el país para observar si están colocados en posiciones estratégicas donde puedan llegar a sus clientes; por ejemplo, centros comerciales, carreteras de tránsito frecuente, cercanía a grandes áreas de residencia, entre otras. Entonces, se observó cuánta es la proporción de mercado que cubre cada cadena de supermercados y si sus ubicaciones les brindan una ventaja competitiva. Además, con esos datos, se aplicó el Índice Herfindalh-Hirschman para cuantificar qué tan concentrada se encuentra esta industria y en qué cadena de supermercados se condensa más (Nicholson, 2008, p. 437).

En segundo lugar, se realizó un sondeo del costo de algunos productos de la canasta básica para las dos cadenas líderes de supermercados: Súper Selectos y Walmart. Luego, se registró el precio más barato y elevado de cada uno (obtenidos de la página web de cada supermercado). De esta manera, se observaron los precios promedio de una canasta básica de los dos supermercados y qué tan competitivos son estas empresas con respecto a los precios.

En tercer lugar, se observaron las preferencias de los supermercados por parte de los salvadoreños. Para ello, se llevó a cabo una pequeña encuesta dirigida a 121 personas de distintas edades de los principales departamentos del país por el tamaño de su población (San Salvador, La Libertad, Santa Ana y San Miguel), con el objetivo de conocer cuáles son los supermercados de su preferencia y sus principales motivos de compra. La encuesta comprende las cinco marcas que se abordan en el trabajo de investigación como forma de comparar las elecciones de los encuestados entre dos firmas: Súper Selectos y Walmart. Sin embargo, se añadió la opción de Otro para identificar la participación de otras marcas. De acuerdo con su selección, los encuestados pudieron elegir una o más razones por las cuales prefieren el supermercado que seleccionaron. Entre las opciones, se encontraban: la ubicación, los precios, la variedad y la calidad de productos, las ofertas y la atención al cliente.

## RESULTADOS

En primer lugar, se analizó a la industria mediante su ubicación geográfica y la cantidad de sucursales. La proximidad y la conveniencia son recursos estratégicos para las tiendas de alimentos, ya que la cercanía es un elemento que reduce el costo de comprar o consumir alimentos o acceder a productos diariamente (Flexor, 2014, p. 517). Por este motivo, se observó, mediante el programa de geolocalización, la cantidad y la ubicación de los establecimientos de los supermercados. También, los datos muestran el número de sucursales que tiene cada cadena. Esto demuestra que los dominantes de este mercado tienen los recursos suficientes para invertir en más locales para lograr llegar a más clientes potenciales (Vergara Heredia, 2013, p. 80). Por lo tanto, aquella cadena que tenga más presencia en el territorio tendrá mayores probabilidades de superar a la competencia e incrementar sus ventas.

A partir de lo anterior, se puede inferir que el supermercado con más sucursales posee la ventaja de posicionamiento de mercado, debido a que las personas tenderán a ir a aquellos establecimientos más cercanos. Por tanto, para confirmar esta hipótesis, se utilizará el programa QGIS para ver gráficamente las sucursales anteriormente mencionadas (Ver figura 1).

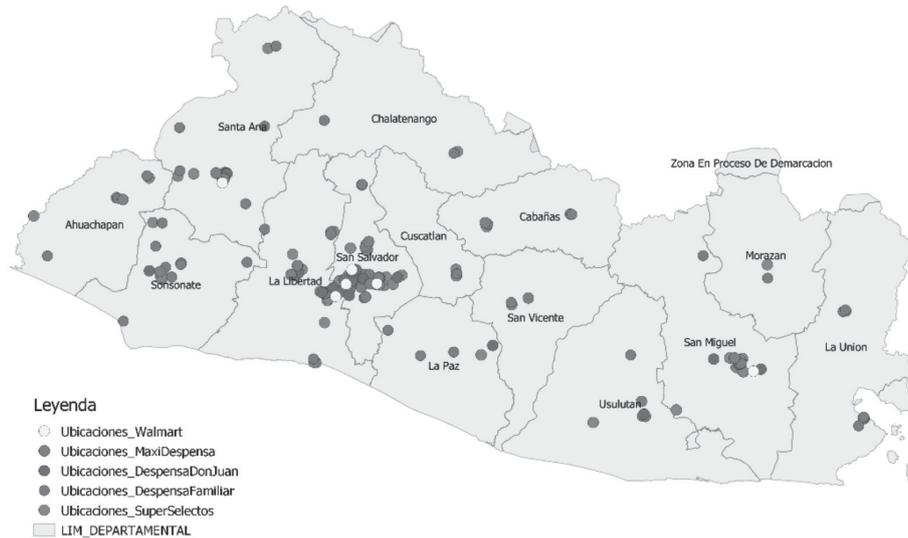


FIGURA 1.

*Ubicación de las sucursales de los principales supermercados de El Salvador*

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de las páginas web de los supermercados seleccionados y otras fuentes.

Asimismo, teniendo a la mano el número de sucursales, se calculará un Índice de Herfindalh-Hirschman para medir el grado de concentración de esta industria y obtener un primer indicio de qué supermercado tiene el mayor poder en este sector. El Índice de Herfindalh-Hirschman viene dado por:

$$IHH = \sum_i^N s_i^2$$

Para utilizar este índice, los datos serán la proporción de sucursales que tiene cada cadena de supermercados (Ver tabla 1) y se reemplazará de la siguiente manera:

$$IHH = \sum_i^N Selectos^2 + \sum_i^N MDespensa^2 + \sum_i^N Walmart^2 + \sum_i^N DFamiliar^2 + \sum_i^N DDonJuan^2$$

$$IHH = 0.505^2 + 0.074^2 + 0.029^2 + 0.306^2 + 0.084^2 = 0.363$$

El Índice de Herfindalh-Hirschman, bajo esta ecuación, resultó de 0.363. Este dato es mayor que cero, por lo que se puede decir que esta industria sí tiene un nivel de concentración significativo, pero no lo suficiente para afirmar que este mercado está altamente concentrado en una sola empresa. Sin embargo, en El Salvador, la multinacional Walmart ha comprado las cadenas de Maxi Despensa, Despensa Familiar y La Despensa de Don Juan, por lo cual el Índice de Herfindalh-Hirschman se calcularía con base en dos únicas empresas. La ecuación queda de la siguiente manera:

$$IHH = \sum_i^N Selectos^2 + \sum_i^N Walmart^2$$

$$IHH = 0.505^2 + 0.495^2 = 0.5$$

El índice para este caso resulta de 0.5, el cual cambia la interpretación del ejercicio. El resultado incrementó, mostrando que las cadenas de Súper Selectos y Walmart son las que concentran la industria de los supermercados en el país. Asimismo, se puede exponer que la industria de supermercados de El Salvador posee un duopolio y que estas dos empresas compiten entre ellas para determinar quién posee la mayoría del mercado (Nicholson, 2008, p. 454). A pesar de que existen más supermercados, llamados típicamente de bandera blanca, se decidió no tomarlos en cuenta para este trabajo debido a que su influencia es mínima en la industria de los supermercados en el país.

TABLA 1.  
*Número de sucursales y proporción de los principales supermercados del país*

| <b>Cadena de supermercados</b> | <b>n.º de sucursales</b> | <b>Proporción de mercado (%)</b> |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Súper Selectos                 | 102                      | 50,50                            |
| La Despensa de Don Juan        | 17                       | 8,42                             |
| Despensa Familiar              | 62                       | 30,69                            |
| Walmart                        | 6                        | 2,97                             |
| Maxi Despensa                  | 15                       | 7,43                             |
| <b>Total</b>                   | <b>202</b>               | <b>100</b>                       |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las páginas web de los supermercados y otras fuentes.

Por otro lado, las sucursales que poseen estas cadenas se encuentran en lugares estratégicos, donde la gente puede verlos y visitarlos fácilmente. Como lo menciona Flexor (2014), la cercanía juega un papel importante para que los clientes visiten los supermercados y, al revisar la ubicación de las sucursales (p. 517). (Ver figura 1), se observa que los establecimientos de ambas cadenas se encuentran en los lugares más poblados del país y las principales ciudades, como la capital (Ver figura 2) o las cabeceras departamentales. Asimismo, estas sucursales están ubicadas en calles frecuentadas, centros comerciales y cerca de comunidades urbanas densamente pobladas.

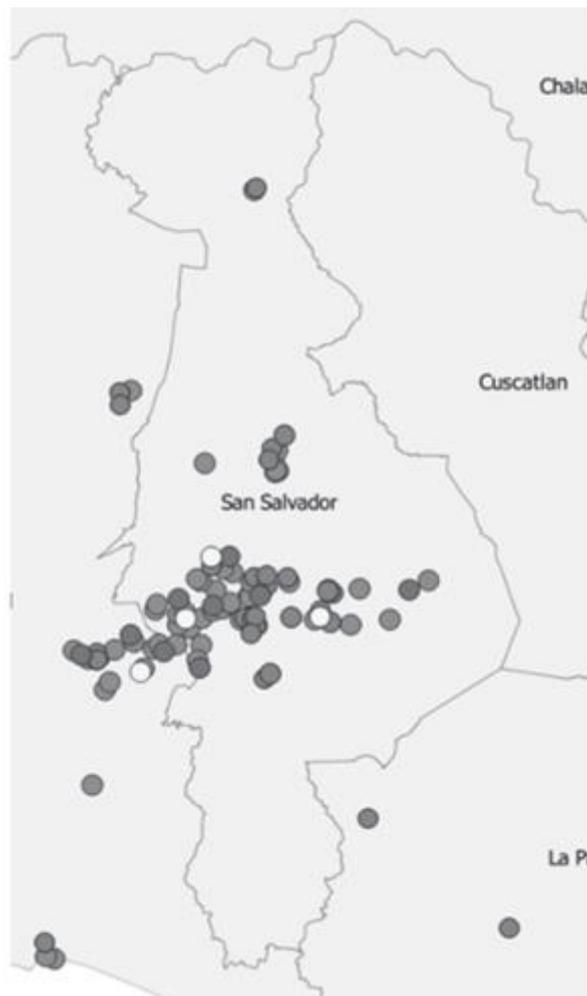


FIGURA 2.

*Ubicación de las sucursales de los principales supermercados en San Salvador*

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de las páginas web de los supermercados seleccionados y otras fuentes.

En segundo lugar, estas empresas también compiten en precios. Normalmente, Walmart suele poseer los precios más bajos en la industria de los supermercados de los países en donde opera, y, cuando incursiona en una nación, suele reducirlos tanto que el resto de las empresas usualmente no puede competir contra él. (Martens, 2009, p. 18)

Posteriormente, este supermercado comienza a elevar sus precios paulatinamente, realizando pequeños incrementos. Esto no representa una pérdida de consumidores por dos motivos: el costo que representa para los consumidores buscar un supermercado distinto y la fidelidad de marca que Walmart ha creado en ellos. Esto es lo que se conoce en la literatura económica como rango de falta de atención a lo largo de la curva de demanda, y Walmart ha sabido aprovecharlo. (Martens, 2009, pp. 8-9)

Sin embargo, en el caso de El Salvador esto no ocurrió. En este país, el supermercado Súper Selectos no solo logró competir en precios con Walmart, sino que, además, consiguió tener unos precios aún más bajos que la multinacional. Esto se puede evidenciar en la encuesta de precios de la canasta básica realizada, en la cual Súper Selectos presentó los precios más bajos con un promedio de \$20.14 (Ver tablas 2 y 3).

Esto lo logra, en parte, gracias a la tendencia del supermercado, consistente en dinamizar el mercado de compras de supermercados a través de la comercialización de productos bajo su marca privada Selectos, los cuales poseen precios muy bajos y son de buena calidad. (Linares, 2017)

**TABLA 2.**  
*Muestra de canasta básica con los precios de Súper Selectos*

| Canasta básica tipo Súper Selectos |                      |                      |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Producto                           | Precios mínimos (\$) | Precios máximos (\$) |
| Harina de maíz / 1 lb              | 0.58                 | 0.76                 |
| Arroz blanco / 1 lb                | 0.48                 | 0.83                 |
| Aceite de girasol / 750 ml         | 1.30                 | 1.73                 |
| Cebolla blanca / 1 lb              | 0.65                 | 0.65                 |
| Tomate / 1 lb                      | 0.75                 | 1.09                 |
| Pierna de pollo / 1 lb             | 0.89                 | 2.83                 |
| Bistec de res / 1 lb               | 3.70                 | 3.75                 |
| Frijol rojo / 2 lb                 | 1.65                 | 2.45                 |
| Leche / 1 lb                       | 1.35                 | 1.75                 |
| Cartón de huevos / 1 un.           | 3.96                 | 5.30                 |
| Azúcar blanca / 1 lb               | 0.49                 | 0.49                 |
| Manzana roja / 1 lb                | 1.20                 | 1.65                 |
| <b>Total</b>                       | <b>17.00</b>         | <b>23.28</b>         |
| <b>Promedio</b>                    | <b>20.14</b>         |                      |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Grupo Calleja (2022).

**TABLA 3.**  
*Muestra de canasta básica con los precios de Walmart*

| Canasta básica tipo Walmart |                      |                      |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| Producto                    | Precios mínimos (\$) | Precios máximos (\$) |
| Harina de maíz / 1 lb       | 0.79                 | 1.15                 |
| Arroz blanco / 1 lb         | 0.58                 | 0.68                 |
| Aceite de girasol / 750 ml  | 1.15                 | 1.55                 |
| Cebolla blanca / 1 lb       | 0.62                 | 0.62                 |
| Tomate / 1 lb               | 0.73                 | 1.15                 |
| Pierna de pollo / 1 lb      | 0.95                 | 1.75                 |
| Bistec de res / 1 lb        | 4.00                 | 4.00                 |
| Frijol rojo / 2 lb          | 1.89                 | 2.80                 |
| Leche / 1 lb                | 1.10                 | 1.70                 |
| Cartón de huevos / 1 un.    | 4.30                 | 4.65                 |
| Azúcar blanca / 1 lb        | 0.48                 | 1.24                 |
| Manzana roja / 1 lb         | 1.25                 | 1.80                 |
| <b>Total</b>                | <b>17.84</b>         | <b>23.09</b>         |
| <b>Promedio</b>             |                      | <b>20.47</b>         |

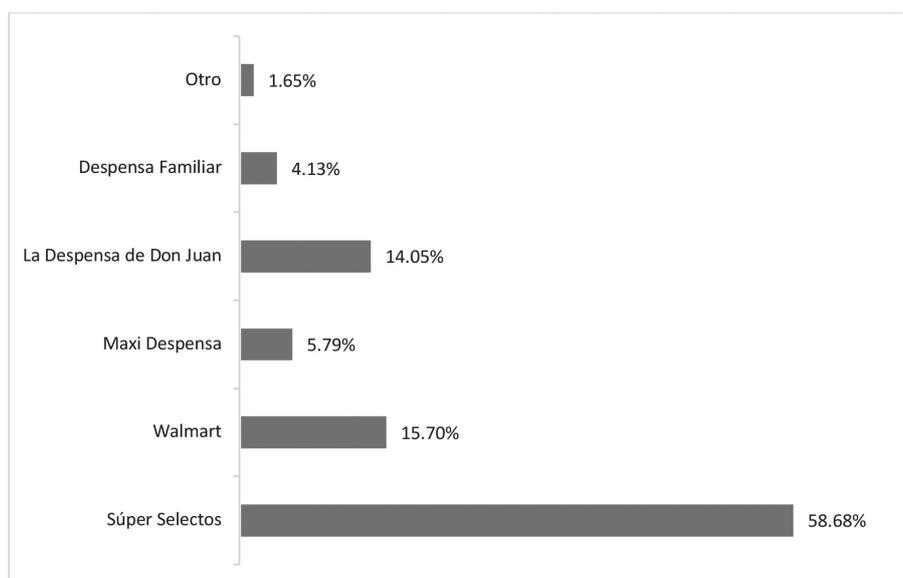
Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Walmart.

Finalmente, a partir de los resultados de la encuesta, las preferencias de los individuos respecto a los supermercados en El Salvador indicaron que Súper Selectos es el favorito de los salvadoreños, representado por un 58,7 % del total de encuestados. Lo siguen las marcas Walmart y La Despensa de Don Juan, con el 15,7 y el 14 % del total, respectivamente. Los supermercados Maxi Despensa y Despensa Familiar ocupan los últimos puestos en aceptación por parte de los salvadoreños, el primero con el 5,8 % y el segundo con el 4,1 % del total de participantes. Otros supermercados conforman el 1,7 % del total, lo cual denota una baja participación de otras marcas dentro de este sector (Ver figura 3).

Con un total de 30,1 % de las respuestas obtenidas, se determinó que la razón principal por la que los encuestados prefieren el supermercado que seleccionaron es la ubicación de sus establecimientos, sugiriendo que las personas valoran mucho el factor de la cercanía y la accesibilidad al momento de visitar un

supermercado. La variedad y la calidad de los productos fueron las respuestas más frecuentes después de la ubicación, con el 27,9 y el 19 % de la totalidad de respuestas, respectivamente. Esto indica que los consumidores también valoran la oferta de los supermercados y que elegirán según la amplitud y la calidad de esta. Factores como precios bajos y promociones inciden en una menor medida según los resultados, con un 9,7 % del total de respuestas para el primero y un 9,3 % para el segundo, de lo cual se infiere que las personas priorizan su comodidad y sus preferencias ante la oferta de productos, esto por acudir a un establecimiento que se encuentre a su alcance y por la variedad y calidad de los productos que este pueda ofrecerles. La atención al cliente quedó, más bien, en un segundo plano, con el 4,1 % del total de participaciones, argumento por el que se intuye que los consumidores valoran en un menor grado este aspecto en contraste con los demás expuestos (Ver figura 4).

De lo anterior es posible sostener que Súper Selectos posee una ventaja competitiva sobre su rival Walmart. Si bien este último es un fuerte competidor y ha logrado posicionarse en el mercado salvadoreño, Súper Selectos ha sido capaz de entregar mayor valor a los consumidores a través de estrategias que le permiten ofertar productos de calidad a precios competitivos y brindar un servicio confortable a sus clientes. Asimismo, podría determinarse que esta cadena de supermercados salvadoreña ha conseguido su posición por el hecho de que satisface las de una manera más conveniente que sus competidores (Ocando y Bracho, 2013, p. 209). Esto se refleja mediante los factores, previamente mencionados, que más influyen en las decisiones de los individuos, así como en la ubicación accesible de sus tiendas, la variedad y calidad de sus productos y los precios accesibles.



**FIGURA 3.**  
*Nivel de preferencia de los supermercados en El Salvador*  
Fuente: Elaboración propia

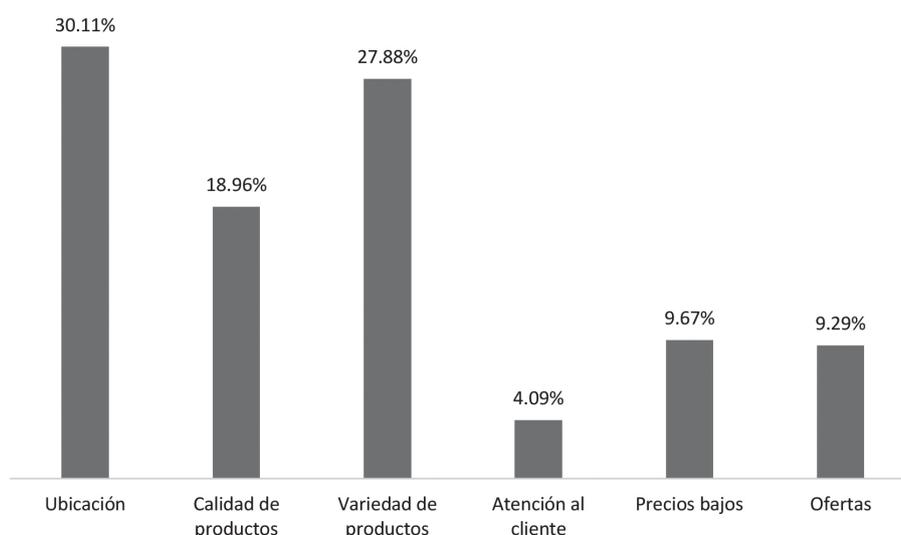


FIGURA 4.  
*Razones principales de preferencia del supermercado elegido*  
 Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

La investigación se prestó para determinar si Súper Selectos ha prevalecido ante la competencia en la industria nacional. El análisis consistió en estudiar si entre las grandes cadenas, Súper Selectos y Walmart junto con sus subsidiarias, existe una dominante en el mercado. Para ello, se tomaron las ubicaciones de las sucursales de las tiendas en el territorio, además, se buscaron las preferencias de los salvadoreños por medio de encuesta. Esto ayudó a tener un parámetro general de cuál supermercado es el favorito.

Con el primer punto, análisis de las ubicaciones, el objetivo fue conocer si los supermercados poseen lugares estratégicos para atraer clientes. Además, para obtener un mejor resultado se utilizó el Índice de Herfindalh-Hirschman donde la interpretación es que Súper Selectos y Walmart concentran la industria de los supermercados en el país. Con el segundo punto, se realizó un sondeo del costo de algunos productos de la canasta básica para Súper Selectos, Walmart y La Despensa de Don Juan. El resultado fue que Súper Selectos posee una canasta básica más barata que el resto. El tercer punto consistió en realizar una encuesta dirigida a 121 personas de distintas edades de los principales departamentos del país para conocer cuáles son sus supermercados de preferencia. La empresa que obtuvo mayor preferencia es Súper Selectos, con un porcentaje muy diferenciador en comparación con su competencia, Walmart. La última no tuvo ni la mitad del porcentaje de la cadena salvadoreña.

Por otro lado, esta investigación posee sus limitaciones. Entre ellas están que la encuesta no es muy representativa entre la población en general de El Salvador, debido a que se omiten la mayoría de los departamentos del país. Tampoco se pudo obtener datos sobre las ventas o ingresos de las empresas, lo cual se considera un factor relevante, por lo que se recomienda realizar un análisis para determinar si existe una estrecha relación entre el nivel de ingresos y las preferencias de los clientes, además de realizar una muestra más representativa para obtener resultados de mayor calidad. Por último, se sugiere utilizar programas de geolocalización más sofisticados que el implementado para que la investigación sea desarrollada de una manera más eficiente, ya que, de lo contrario, la dificultad de obtención de datos se incrementa.

## REFERENCIAS

- Brenes, E. R., Ciravegna, L. y Montoya, D. (febrero, 2015). Super Selectos: Winning the war against multinational retail chains. *Journal of Business Research*, 68(2), 216-224. [org/10.1016/j.jbusres.2014.09.030](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.030)
- El Economista. (agosto, 2020). Súper Selectos es líder regional en el Top Of Mind. *El Economista*. <https://www.economista.net/economia/Super-Selectos-es-lider-regional-en-el-Top-Of-Mind-20200821-0007.html>
- Flexor, G. (mayo-agosto, 2014). Las tiendas frente a la revolución de los supermercados: El caso de la Región Metropolitana de Río de Janeiro. *Economía, sociedad y territorio*, 14(45), 497-522. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212014000200007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212014000200007)
- Google. (2022). [Sucursales de la Despensa de Don Juan en El Salvador]. Recuperado el 4 de abril de 2022 de <https://www.google.com/maps/search/Sucursales+de+la+Despensa+de+Don+Juan/@13.6990031,-89.005611,8.61z>
- Grupo Calleja. (2017). *¿Quiénes somos?*. <https://www.superselectos.com/Contenidos/Novedades/9>
- Grupo Calleja. (2022). *Salas de venta de Súper Selectos*. <https://www.superselectos.com/Tienda/Sucursales>
- Linares, V. (03 de febrero del 2017). Súper Selectos anuncia nueva estrategia de baja de precios. *Elsalvador.com*. <https://historico.elsalvador.com/historico/314302/super-selectos-anuncia-nueva-estrategia-de-baja-de-precios.html>
- Martens, M. A. (2009). *Do prices fall faster when Wal-Mart is around? the effect of competition and reputation on cost pass-through and price adjustment*. <https://ageconsearch.umn.edu/record/49459/>
- Nicholson, W. (2008). *Teoría microeconómica: Principios básicos y aplicaciones*. (9a ed.). <https://elvisjgblog.files.wordpress.com/2019/04/teorc3ada-microeconc3b3mica-9c2b0-edicic3b3n-walter-nicholson.pdf>
- Ocando, A. y Bracho, J. (febrero, 2013). Estrategias promocionales aplicadas por los supermercados para fidelizar clientes. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 10(1), 202-220. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028141>
- QGIS.org. (2023). *QGIS un sistema de información geográfica libre y de código abierto*. <http://www.qgis.org>
- Sucursales.net. (2022). *Walmart en El Salvador*. <https://sucursales.net/walmart-el-salvador/>
- Vergara Heredia, E. E. (2013). Análisis del mercado ferretero y de la construcción para la elaboración de un plan de marketing que permita la apertura de nuevas sucursales de megaconstructor [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1241/1/Trabajo%20de%20Eulalia%20Vergara%2019-17-2013.pdf>
- Walmart El Salvador. (2023a). *Encuentra tu tienda*. <https://maxidespensa.com/sv/ubicaciones-maxi-despensa-el-salvador>
- Walmart El Salvador. (2023b). *Ubicaciones Despensa Familiar El Salvador*. <https://maxidespensa.com/sv/ubicaciones-despensa-familiar-el-salvador>

## ENLACE ALTERNATIVO

<http://hdl.handle.net/11298/1241> (uri)