	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>08-07-2021</b>	<b>B</b>
Dependencia		Aprobado		Pág.
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>		<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>i(101)</b>

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	Nathalie Fernanda Bello Figueroa Julián Andrés Vergel Bayona		
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	Administración de Empresas		
<b>DIRECTOR</b>	Nadin Alexi Jaimes Fernández		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	Análisis del entorno competitivo de la empresa Disaman distribuciones del municipio de Ocaña Norte de Santander		
<b>TITULO EN INGLES</b>	Analysis of the competitive environment of the company Disaman distributions of the municipality of Ocaña Norte de Santander		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras)			
<p>El uso de herramientas que permitieron conocer el entorno y la posición competitiva de Disaman distribuciones condujo a que la empresa superara sus debilidades y aprovechara sus fortalezas. Así mismo, lo resultados obtenidos hicieron posible la creación de nuevas estrategias competitivas que permiten potencializar el factor diferenciador de Disaman con el fin de posicionarse en el mercado Ocañero aprovechando la gran aceptación por parte de los consumidores.</p>			
<b>RESUMEN EN INGLES</b>			
<p>The use of tools that made it possible to understand the environment and competitive position of Disaman Distributions led the company to overcome its weaknesses and take advantage of its strengths. Likewise, the results obtained made possible the creation of new competitive strategies that allow potentiating the differentiating factor of Disaman in order to position itself in the Ocañero market, taking advantage of the great acceptance by consumers.</p>			
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Entorno competitivo, estrategias, ventaja competitiva, matrices estratégicas		
<b>PALABRAS CLAVES EN INGLES</b>	Competitive environment, strategies, competitive advantage, strategic matrices		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
<b>PÁGINAS:</b> 101	<b>PLANOS:</b>	<b>ILUSTRACIONES:</b> 35	<b>CD-ROM:</b> 1



ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA DISAMAN  
DISTRIBUCIONES DEL MUNICIPIO DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER

AUTORES

NATHALIE FERNANDA BELLO FIGUEROA

JULIÁN ANDRÉS VERGEL BAYONA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administrador de Empresas

DIRECTOR

NADIN ALEXI JAIMES FERNÁNDEZ

Especialista en Control Interno

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## Índice

Capítulo 1. Análisis del entorno competitivo de la empresa Disaman Distribuciones del municipio de Ocaña Norte de Santander .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general .....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación .....	3
1.5 Delimitación .....	5
1.5.1 Geográfica .....	5
1.5.2 Temporal.. .....	5
1.5.3 Conceptual.....	5
1.5.4 Operativa .....	5
Capítulo 2. Marco referencial .....	7
2.1 Marco histórico.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos del entorno competitivo a nivel mundial.....	7
2.1.2 Antecedentes históricos del entorno competitivo a nivel nacional .....	8
2.1.3 Antecedentes históricos del entorno competitivo a nivel local .....	9
2.2 Marco contextual .....	10
2.3 Marco conceptual .....	12
2.3.1 Análisis competitivo.....	12
2.3.2 Ventaja competitiva.....	12
2.3.3 Diferenciación .....	12
2.3.4 Competencia.....	13
2.3.5 Competitividad .....	13
2.3.6 Estrategia de mercadeo.....	13
2.3.7 Plan de acción.....	13
2.3.8 Estrategia .....	13
2.3.9 Innovación tecnológica.....	14
2.3.10 Relación calidad-precio.....	14
2.3.11 Productividad .....	14
2.3.12 Gestión comercial .....	14
2.3.13 Principales factores competitivos de una empresa.....	14
2.3.14 Matriz DOFA .....	15
2.3.15 Matriz EFI y EFE.....	15
2.3.16 Matriz de perfil de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA.....	15
2.3.17 Matriz IE factores internos y externos. ....	15
2.3.18 Matriz de la Estrategia principal .....	16
2.3.19 Matriz de planeación estratégica competitiva MPEC.....	16
2.4 Marco teórico.....	16
2.5 Marco legal.....	17
2.5.1 Constitución Política de Colombia 1991.....	17
2.5.2 Ley 155 de 1959 Congreso de Colombia .....	18

2.5.3 Decreto 410 de 1971 de Código de Comercio.....	19
2.5.4 Resolución 2674 de 2013 de Ministerios de Salud y Protección Social .....	22
Capítulo 3. Diseño metodológico .....	24
3.1 Tipo de investigación .....	24
3.2 Población y muestra .....	25
3.3 Diseño de instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis de datos ..	28
3.4 Procesamiento y análisis de información .....	29
3.4.1 Entrevista realizada a los dueños de los supermercados seleccionados .....	29
3.4.2 Encuesta realizada a los clientes de los supermercados seleccionados.....	45
Capítulo 4. Resultados .....	59
4.1 Analizar la situación actual de la empresa por medio de la matriz FODA y las 5 fuerzas de Porter .....	59
4.1.1 Matriz FODA de Disaman Distribuciones .....	59
4.1.2 Las 5 fuerzas de Porter .....	60
4.2 Realizar las diferentes matrices de análisis competitivo con el fin de conocer las estrategias que debe diseñar la empresa Disaman Distribuciones .....	62
4.2.1 Matriz de factores internos EFI.....	62
4.2.2 Matriz de Factores externos EFE. ....	64
4.2.3 Matriz del perfil competitivo.....	65
4.2.4 PEEA Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.....	67
4.2.5 Vector Space.....	69
4.2.6 Matriz IE Factores internos y externos.....	71
4.2.7 Matriz de estrategia principal .....	72
4.2.8 Matriz de Planeación Estratégica Competitiva MPEC.....	74
4.3 Proponer estrategias que permitan a la empresa Disaman Distribuciones mejorar su posicionamiento en el mercado de alimentos y bebidas .....	77
Capítulo 5. Conclusiones .....	81
Capítulo 6. Recomendaciones.....	83
Referencias.....	85
Apéndices.....	88

## Lista de tablas

Tabla 1 Total de la población.....	26
Tabla 2 ¿Está a la expectativa de estudiar y aplicar nuevas tendencias para adaptarse al entorno cambiante? .....	30
Tabla 3 ¿Tiene disposición frente al cambio tecnológico?.....	31
Tabla 4 ¿Qué horario maneja el establecimiento para ventas al público?.....	32
Tabla 5. ¿Hacen uso del marketing digital? .....	33
Tabla 6 Cada cuánto hacen promociones.....	34
Tabla 7 Qué medios utiliza para hacer llegar el producto al consumidor final .....	35
Tabla 8 Cuando fue la última vez que se realizaron estudios e investigaciones que aporten beneficios al negocio.....	36
Tabla 9 Poseen un manual de funciones .....	37
Tabla 10 Qué tipo de estrategias implementan para tener buen clima y cultura organizacional..	38
Tabla 11 Al momento de incorporar un nuevo producto qué factores tiene en cuenta .....	39
Tabla 12 Cree que los precios que maneja su establecimiento tienen que ver estrictamente con el nivel de eficacia que el producto ofrece .....	40
Tabla 13 Cada cuánto incorporan nuevos productos o servicios .....	41
Tabla 14 Lanzan promociones provenientes de ideas innovadoras .....	42
Tabla 15 Hacen uso de herramientas informáticas o redes sociales para facilitar procesos organizacionales.....	43
Tabla 16Cuál de las siguientes categorías de productos que ofrece este establecimiento son las que más compra usted.....	45
Tabla 17 Cómo califica usted el surtido de los productos del establecimiento .....	46
Tabla 18 Cómo califica usted la calidad de los productos del establecimiento.....	47
Tabla 19 Por qué decide comprar en este establecimiento .....	48
Tabla 20 Cómo considera usted los precios de los diferentes productos que se ofrecen.....	49
Tabla 21 Cómo valora la calidad del servicio al cliente que se ofrece .....	50
Tabla 22 En qué lugar le parece más cómodo comprar los productos del supermercado .....	51
Tabla 23 Cree usted que el establecimiento se encuentra bien ubicado .....	52
Tabla 24 Cómo califica la organización e infraestructura del establecimiento .....	53
Tabla 25 Qué medio de comunicación es más utilizado por usted .....	54
Tabla 26 Cómo conoció el establecimiento .....	55
Tabla 27. Qué otro establecimiento de alimentos y bebidas prefiere además de éste .....	56
Tabla 28 Cree que este establecimiento satisface sus necesidades como consumidor .....	57
Tabla 29 Qué necesidad ha sido insatisfecha al momento de compras en este establecimiento ..	57
Tabla 30 Matriz FODA.....	59
Tabla 31 Matriz EFI.....	63
Tabla 32 Matriz EFE.....	64
Tabla 33 Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	66
Tabla 34 Posición estratégica interna: Fuerza Financiera (FF) .....	68
Tabla 35 Posición estratégica interna: Ventaja Competitiva (VC).....	68
Tabla 36 Posición estratégica externa: Estabilidad Ambiental (EA).....	69
Tabla 37 Posición estratégica externa: Fuerza de la industria (FI).....	69
Tabla 38 Vector Space .....	69
Tabla 39 Matriz MPCE.....	76

## Lista de figuras

Figura 1. Mapa de Ocaña.....	10
Figura 2. ¿Está a la expectativa de estudiar y aplicar nuevas tendencias para adaptarse al entorno cambiante? .....	30
Figura 3 ¿Tiene disposición frente al cambio tecnológico?.....	31
Figura 4. ¿Qué horario maneja el establecimiento para ventas al público?.....	32
Figura 5 ¿Hacen uso del marketing digital? .....	33
Figura 6. Cada cuánto hacen promociones .....	34
Figura 7. Qué medios utiliza para hacer llegar el producto al consumidor final .....	35
Figura 8. Cuándo fue la última vez que se realizaron estudios e investigaciones que aporten beneficios al negocio.....	36
Figura 9. ¿Poseen un manual de funciones? .....	37
Figura 10. Qué tipo de estrategias implementan para un buen clima y cultura organizacional ...	38
Figura 11. Al momento de incorporar un nuevo producto qué factores tiene en cuenta? .....	39
Figura 12. Cree que los precios que maneja su establecimiento tienen que ver estrictamente con el nivel de eficacia que el producto ofrece.....	40
Figura 13. Cada cuánto incorporan nuevos productos o servicios.....	41
Figura 14. Lanzan promociones provenientes de ideas innovadoras.....	42
Figura 15. Hacen uso de herramientas informáticas o redes sociales para facilitar procesos organizacionales.....	43
Figura 16.Cuál de las siguientes categorías de productos que ofrece este establecimiento son las que más compra usted.....	45
Figura 17. Cómo califica usted el surtido de los productos del establecimiento.....	46
Figura 18. Cómo califica usted la calidad de los productos del establecimiento .....	47
Figura 19 Por qué decide comprar en este establecimiento.....	48
Figura 20. ¿Cómo considera usted los precios de los diferentes productos que se ofrecen?.....	49
Figura 21. ¿Cómo valora la calidad del servicio al cliente que se ofrece? .....	50
Figura 22. En qué lugar le parece más cómodo comprar los productos del supermercado .....	51
Figura 23. Cree usted que el establecimiento se encuentra bien ubicado .....	52
Figura 24. Cómo califica la organización e infraestructura del establecimiento .....	53
Figura 25. Qué medio de comunicación es más utilizado por usted.....	54
Figura 26. Cómo conoció el establecimiento.....	55
Figura 27 Qué otro establecimiento de alimentos y bebidas prefiere además de éste .....	56
Figura 28. Cree que este establecimiento satisface sus necesidades como consumidor.....	57
Figura 29. Qué necesidad ha sido insatisfecha al momento de compras en este establecimiento	58
Figura 30. Matriz de las 5 fuerzas de Porter.. .....	60
Figura 31. Vector Space.....	70
Figura 32. Esquema de la matriz IE.....	71
Figura 33. Matriz IE.....	72
Figura 34. Matriz de Estrategia Principal .....	73
Figura 35. Resultado de Matriz de Estrategia Principal .....	74

## Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevista dirigida a los dueños de los establecimientos pertenecientes a la población objeto de estudio. ....	89
Apéndice B. Encuesta dirigidos a los clientes .....	90

## Introducción

El trabajo de grado titulado Análisis del Entorno Competitivo de la Empresa Disaman Distribuciones del Municipio de Ocaña Norte De Santander, se desarrolló debido a la necesidad de cambios que se han venido presentado a nivel mundial y nacional, en donde los negocios se ven la obligación de aplicar reingeniería a sus procesos y esto se realiza mediante el conocimiento y análisis previo del entorno competitivo que permita definir y evaluar aspectos negativos y positivos de los procesos de la empresas para la implementación de mejorías.

Las empresas que tienen la meta continua del cambio luchan por mantenerse en el mercado con el fin de lograr sus objetivos corporativos, debido a que existen barreras y factores negativos que las pueden desequilibrar, llevándolas a un bajo índice de cumplimiento de sus metas; esto se presenta en todos los sectores económicos, en especial distribuidoras y/o comercializadoras.

Por otro lado, cabe resaltar que el análisis del entorno competitivo en las organizaciones es una herramienta fundamental que se utiliza con el fin de analizar los factores internos y externos que afecta directa e indirectamente a la empresa, lo cual, permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de ésta lo cual conlleva definir aquellos aspectos claves que logrará posicionar a la empresa en el mercado y permitir que esta perdure.

Teniendo en cuenta la importancia de conocer la posición competitiva de la empresa, así como aquellos factores que conducen a la perdurabilidad de esta, sumados el interés de Disaman de ser líder a nivel local y regional se decide cumplir con los objetivos del presente proyecto.



## **Capítulo 1. Análisis del entorno competitivo de la empresa Disaman**

### **Distribuciones**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las empresas se han visto en el deber de luchar para mantenerse en el mercado con el fin de lograr sus objetivos corporativos, ya que existen barreras y factores negativos que las pueden desequilibrar, llevándolas a un bajo índice de cumplimiento de sus metas; esto se presenta en todos los sectores económicos, en especial distribuidoras y/o comercializadoras, las cuales deben adaptarse a cambios acelerados. Justificando lo anterior, (Paez, 2005) afirma:

“La época actual, demanda un alto nivel de competitividad y productividad en las empresas de todos los sectores (productos y/o servicios) para lograr su permanencia y crecimiento en el mercado, por lo que es importante cuidar hasta el más mínimo detalle que pueda influir en el alcance de los objetivos de la organización”.

Así mismo, (Gonzales, 2001) señala que el análisis del entorno competitivo es una de las herramientas que utilizan las de las empresas la cual les permite analizar los factores internos y externos que influye de forma directa en ellas, identificando las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, lo que cual llega a puede llevar a aclarar los factores claves que permiten conocer la posición de la empresa en el mercado y la perdurabilidad que puede tener.

A raíz de lo anterior, a las empresas actuales, les resulta ineludible el diseño y la aplicación de estrategias que conduzcan a la identificación e impregnación de una nueva cultura corporativa, conduciéndola al desarrollo de su nueva ventaja competitiva, logrando así una mayor diferenciación en el mercado, permitiendo un alto nivel de competitividad y productividad.

Disaman Distribuciones es una empresa que se ha mantenido en el mercado Ocañero durante catorce años, reconocida en Ocaña Norte de Santander por su calidad y variedad en los productos, precios asequibles y excelente servicio al cliente. En la actualidad, Disaman se ha visto afectada en dos aspectos: la incursión en el mercado ocañero de supermercados de talla nacional las cuales inmediatamente se convierten en competencia directa y por otro lado la crisis actual, la cual afecta las ventas de los negocios y la gestión comercial de los mismo, por ende, Disaman debe adaptarse a los cambios del mercado, las nuevas necesidades y preferencias del consumidor, en cuanto a formas de comercialización y nuevos productos para así garantizar su permanencia y crecimiento continuo.

En este sentido, se ve la necesidad de realizar un análisis del entorno competitivo de Disaman Distribuciones, con el cual se logre generar un diagnóstico situacional que evidencie las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que posee, obteniendo la información necesaria que facilite la elaboración de matrices que permitan el diseño de nuevas estrategias de crecimiento y perdurabilidad en el mercado y con ello el logro de sus objetivos.

## 1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el entorno competitivo de la empresa Disaman Distribuciones?

## 1.3 Objetivos

**1.3.1 Objetivo general.** Analizar el entorno competitivo de la Empresa Disaman Distribuciones.

**1.3.2 Objetivos específicos.** Analizar la situación actual de la empresa por medio de la matriz FODA y las 5 fuerzas de Porter.

Realizar las diferentes matrices de análisis competitivo con el fin de conocer las estrategias que debe diseñar la empresa Disaman Distribuciones.

Proponer estrategias que permitan a la empresa Disaman Distribuciones mejorar su posicionamiento en el mercado de alimentos y bebidas.

## 1.4 Justificación

El análisis competitivo es aquel proceso que consiste en identificar a los competidores y evaluar sus estrategias para determinar las fortalezas y debilidades en relación con tu propio negocio, producto y servicio. El objetivo del análisis competitivo es reunir aquellos aspectos necesarios para encontrar una ruta de ataque y desarrollar un plan estratégico. (Ospina, 2019).

Por consiguiente, el análisis del entorno competitivo en una empresa es importante para analizar en qué posición se encuentra la empresa en relación con sus competidores, también permite conocer los factores que la afectan de manera interna y externa, y de esa manera obtener información clara que apruebe el diseño de estrategias necesarias para enfrentarse y defenderse conduciendo así a la perdurabilidad de ésta.

Por otro lado, el entorno de Disaman Distribuciones se ve amenazado por el contrabando de productos perecederos en donde esas empresas evaden el pago de impuestos y por ello comercializan sus productos a precios muchos más bajos que el mercado afectando así las empresas que cumplen con todos los requerimientos necesarios. También el impacto de la pandemia ha conmocionado la gestión de las empresas en donde estas deben reinventarse diariamente para poder permanecer en el mercado. Lo anterior se convierte en una causa importante que expone la obligatoriedad de las empresas para aplicar el instrumento de análisis competitivo, debido a que las expectativas y preferencias de los consumidores son cada vez más cambiantes lo cual hace necesarios aspectos tales como el rediseño de proceso y cambios de estrategias organizacionales.

La empresa Disaman Distribuciones cuenta con amplia experiencia en el mercado, con una infraestructura adecuada para el desarrollo de su actividad, con una variedad de productos, que los ha llevado a una buena aceptación en el mercado, pero al igual se enfrenta a factores internos y externos que mutan constantemente con el solo objeto de satisfacer nuevas expectativas de los grupos de interés o “stakeholders”, siendo necesaria su adaptación a estos y con ello su perdurabilidad en un mercado cada vez más competido.

La realización del presente proyecto resulta trascendental para la universidad y para los estudiantes debido a que permite conocer las aptitudes que sean venido formando a lo largo de la carrera profesional de administración de empresas, así como también es útil para la sociedad porque los resultados de esta permiten resolver problemas identificados, los cuales de una u otra forma van a mejorar las condiciones de vida del grupo en estudio.

## **1.5 Delimitación**

**1.5.1 Geográfica.** Esta investigación se desarrollará en la ciudad de Ocaña Norte de Santander, Colombia.

**1.5.2 Temporal.** Esta propuesta de grado se desarrollará durante el transcurso del año 2021.

**1.5.3 Conceptual.** La presente investigación está enmarcada en la teoría de Michael Porter, relacionada con la ventaja competitiva, fundamentándose en los conceptos relacionados con las cinco fuerzas de Porter, análisis competitivo, ventaja competitiva, diferenciación, competencia, estrategias, plan de acción, competidor y otros conceptos como productividad.

**1.5.4 Operativa.** Para la recolección de la información se usarán encuestas y entrevistas, por lo tanto, se pueden presentar limitaciones operativas en cuanto a la negativa al momento de diligenciar la encuesta por parte de las personas y establecimientos que hacen parte de la muestra objeto de estudio.

Por otro lado, la solicitud de información de la Cámara de Comercio de Ocaña puede verse afectada en cuanto a la incertidumbre de factores como el precio y obtención completa de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

**2.1.1 Antecedentes históricos del entorno competitivo a nivel mundial.** El entorno competitivo amenaza la supervivencia de las empresas desde los años 60, por ello se ha venido exigiendo de manera permanente con los cambios del entorno.

“En los años setenta y desde un enfoque de sistemas, numerosos autores han mostrado que las empresas son sistemas abiertos en equilibrio dinámico con el entorno. En este contexto, la función de la empresa es seleccionar y codificar los datos provenientes del entorno, con el fin de transformarlos en información que generan decisiones que tendrán un impacto en el mismo entorno” (Strategor, 1997). A partir de ese enfoque, las empresas empezaron a preocuparse por la información que arroja su entorno competitivo con el fin de adaptarse o mejorar y así tener perdurabilidad en el mercado a través de las diferentes estrategias que se aplicaban.

En 1980, nació una dificultad tan grave como en 1930. La crisis del petróleo y Japón como potencia económica pusieron bajo control a las industrias estadounidense y europea, lo que hizo que las empresas industriales del primer mundo se sintieran incómodas, y la Organización de Países Exportadores de Petróleo buscaba cada vez más Competitividad. Fue aquí donde Michael Porter comenzó a estudiar la competitividad y construyó sus primeras teorías, que tuvieron un gran impacto en el mundo empresarial. En diferentes países de América Latina, algunas empresas optan por considerar y aportar la teoría proporcionada por Michael, pero como Porter

ha establecido desde hace mucho tiempo, si la industria no es competitiva, entonces la empresa será difícil de hacer. Uno de los enfoques más conocidos y aplicados en todo el mundo son las 5 fuerzas de Porter, las cuales dirigen la competencia del sector: Rivalidad entre empresas existentes, Ingreso potencial de otras empresas, Amenaza de productos sustitutos, Poder de negociación de los clientes, y Poder de negociación de los proveedores. Poco a poco y debido a las exigencias del mercado la mayoría de las empresas en el mundo hacen uso de este enfoque con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de la empresa y crear estrategias para aumentar su capacidad para competir en el mercado (Leiva, 2015).

**2.1.2 Antecedentes históricos del entorno competitivo a nivel nacional.** En los últimos diez años el análisis del entorno competitivo ha traído sensación en las organizaciones debido a su importancia para aplicar cada vez mejores estrategias y por la creciente creación de empresas nacionales e internacionales, las cuales se convierten en competencia directa o indirecta de estas pero que de igual forma influyen en su competitividad. Este interés de analizar la competencia del entorno está asociado con la progresiva competencia en los mercados nacionales e internacionales.

En el plan de gobierno de 1990 a 1994, se tomaron una serie de medidas para mejorar la competitividad de Colombia, por lo que en 1992 el gobierno central contrató a la consultora Monitor Company, que adoptó la teoría de la ventaja competitiva diseñada por el profesor Michael y la experiencia de empresas consultoras en otros países para analizar las fortalezas y debilidades del entorno competitivo de Colombia.



Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT, 2018), para alcanzar las metas propuestas con el proceso de globalización, el gobierno reorientó las acciones tendientes al mejoramiento de la competitividad y la productividad y a partir de los avances logrados hasta el momento en este tema, elaboró en julio del 2004 el documento CONPES 3297 – “Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Metodología” en el cual se precisó la necesidad de definir proyectos y medidas necesarias para eliminar los obstáculos que enfrenta el sector productivo para lograr un desempeño favorable y aprovechar al máximo los resultados de los procesos de integración comercial en los cuales Colombia se está insertando. “En 2013 se cumplieron 20 años desde que se adelantó el estudio “Creación de la Ventaja Competitiva para Colombia”, orientado a la identificación de los obstáculos y soluciones de las iniciativas de crecimiento empresarial” (Castro, 2013).

El estudio anterior fue el primer paso de Colombia hacia el establecimiento de su primera política pública dirigida a mejorar la competitividad de Colombia. Las empresas colombianas están obligadas a buscar crecer y sobrevivir en el mercado a través de productos y estrategias. En general, el país no ha logrado escapar de la trampa de los nuevos productos que se vuelven en un obstáculo para lograr sus objetivos.

**2.1.3 Antecedentes históricos del entorno competitivo a nivel local.** En la investigación “Relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial” realizada en Octubre de 2015 se analizaron los factores que inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ocaña y su relación con el ciclo de vida, evidenciando que las MiPymes de Ocaña no poseen un alto grado de diferenciación y ventaja competitiva y que los

factores de innovación, capital humano, infraestructura y financiamiento inciden directamente en el tiempo de permanencia en el mercado de las empresas, comprobando que en estos factores las empresas de Ocaña no son fuertes (Mosquera, 2015). Lo anterior corrobora la necesidad de que las medianas y pequeñas empresas de Ocaña opten por obtener una serie de ventajas a través de estrategias que permitan fortalecimiento de la competitividad y permanencia en el mercado.

## 2.2 Marco contextual

El estudio se llevará a cabo en el municipio de Ocaña municipio de Colombia en el norte de Santander, el área de estudio abarca una superficie de 7.602 kilómetros cuadrados con una población de 241.023 habitantes y una densidad de población de 31 habitantes / km<sup>2</sup>.



Figura 1. Mapa de Ocaña.  
Fuente. CONSORNOC, 2010

Ocaña cuenta con una infraestructura amplia constituida por un hospital de segundo nivel, una regional de Instituto Nacional de Vías INVIAS, instituciones de educación superior como la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC, una sede del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA e instituciones bancarias como Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Caja social, Banco Agrario, Davivienda, BBVA, y su propia entidad crediticia Crediservir.

Por otro lado, según la Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental de Colombia. (CONSORNOC., 2010), la economía de Ocaña se basa en la agricultura, ganadería, comercio, pequeñas industrias y en menor medida el turismo y la minería.

La principal actividad económica de Ocaña, Norte de Santander, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2010), para el año 2010, el 58,9 % de los establecimientos se dedican al comercio, el 27% a la prestación de servicios, el 11.1% a la industria y el 3% a otras actividades. Como se muestra en los datos anteriores, la fuerza de Ocaña se concentra en el sector empresarial. Es por esto que las microempresas encargadas de la distribución de bebidas y alimentos juegan un papel importante en el sector comercial de Ocaña, debido a que es un mercado dinámico y constituye una enorme cadena de valor que empuja los productos al consumidor final.

En el presente proyecto se estudiará el entorno competitivo de la empresa Disaman Distribuciones, conociendo aquellos factores internos y externos que la afecta a través de

matrices correspondientes a la planeación estratégica con el fin de crear mecanismos y tácticas que permitan su perdurabilidad y permanencia en el sector comercial de Ocaña.

## **2.3 Marco conceptual**

**2.3.1 Análisis competitivo.** El análisis competitivo es una herramienta que permite estudiar el mercado desde tres aspectos importantes: empresa, competidores y público objetivo. Es una forma de analizar y evaluar la aparición de una empresa en el mercado, su apariencia en comparación con sus competidores y cómo la perciben sus clientes objetivo entre otras empresas de la misma industria. Por lo tanto, es importante que la empresa realice análisis competitivo en un mercado altamente competitivo o en un mercado sin competencia de vez en cuando (Martinez & Milla, 2012).

**2.3.2 Ventaja competitiva.** “Una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña” (Villalobos, 2012). Es decir, que una empresa tiene ventaja competitiva cuando posee una característica o atributo que lo diferencia de manera sostenida con respecto a la competencia.

**2.3.3 Diferenciación.** La diferenciación es el atributo de un producto o servicio que lo hace único. El propósito de la diferenciación es brindar productos novedosos, novedosos y únicos para que se destaquen de la competencia y de alguna manera alentar a los consumidores a tener una determinada preferencia (García, 2017).

**2.3.4 Competencia.** La competencia hace referencia a una situación del mercado en donde hay varios oferentes y demandantes para un bien o servicio determinado (Duarte, 2018).

**2.3.5 Competitividad.** La competitividad es la capacidad de una empresa para obtener una mayor diferenciación frente a sus competidores, haciendo que los consumidores estén cada vez más satisfechos.

**2.3.6 Estrategia de mercadeo.** “Una estrategia de mercadeo es la creación de acciones o tácticas que lleven al objetivo fundamental de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible” (Galeano, 2020).

**2.3.7 Plan de acción.** Según Pareja (2019), un plan de acción es una hoja de ruta que le permite planificar los pasos que seguirá su organización para comprender cómo administrar y controlar las tareas para lograr sus objetivos. El plan de acción contiene el análisis de la situación de la empresa, definiendo las acciones a realizar, los objetivos de las tareas y estrategias y las actividades a realizar. Por otro lado, contar con un plan de acción permite evaluar a la empresa y saber si ha alcanzado o se ha desviado de sus metas establecidas.

**2.3.8 Estrategia.** (Porter, M, 1991) señala que: “La estrategia consiste en relacionar la empresa con su medio ambiente” Así mismo, la estrategia es aquella que permite a una empresa protegerse de las amenazas, pero por otra parte aprovechar verlas como una oportunidad.

**2.3.9 Innovación tecnológica.** Es la creación de nuevos productos, servicios o el rediseño o mejora de los ya existentes; así como el cambio de los procesos internos de la empresa gracias a la adopción de las nuevas tecnologías (GES Comunicacion, 2019).

**2.3.10 Relación calidad-precio.** La relación entre precio y calidad afecta la compra de productos o la adquisición de servicios debido a la percepción del consumidor, los precios altos deben equivaler a alta calidad.

**2.3.11 Productividad.** Antes de obtener la capacidad de ser productivos es tener esa cultura en los empleados, en el sentido de buscar constantemente la forma de hacer crecer el negocio, por ejemplo, mejorando procesos internos, procesos automatizados, innovación tecnológica, mejoras en la calidad, reducción de costos, y sobre todo aprovechar la capacidad o las fortalezas que muy poco se utiliza (Komiya, 2012).

**2.3.12 Gestión comercial.** “La gestión comercial son los recursos y técnicas utilizadas para dar a conocer un producto o un servicio. Podría considerarse como el canal de comunicación que tiene una empresa con los consumidores” (Pacheco, 2019).

**2.3.13 Principales factores competitivos de una empresa.** Estos factores determinan la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias efectivas que puedan ocupar una posición importante en el mercado a lo largo del tiempo.

Según Castelanos (2018) en el periódico El Economista expone que: “los factores claves para que las MiPymes alcancen la competitividad son flexibilidad, gestión comercial, I+D, capital humano, relación precio-calidad de productos, innovación y capacidad tecnológica”; este último factor ha sido considerado pilar básico para que una empresa sea competitiva, debido a que se ha demostrado que los negocios más competitivos, más eficientes y con una buena gestión de sus procesos hacen uso de las nuevas tecnológicas en todas las áreas, lo cual fomenta de igual forma creatividad e innovación.

**2.3.14 Matriz DOFA.** El análisis DOFA incluye la evaluación de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas, es decir los factores internos y externos que afectan directamente a una organización. Esta es también una herramienta le permite comprender la situación estratégica de una organización determinada (Ponce, 2007).

**2.3.15 Matriz EFI y EFE.** “Esta herramienta resume y evalúa las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las áreas funcionales de la empresa, y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (Fred, 2013).

**2.3.16 Matriz de perfil de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA.** “Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora” (Fred, 2013).

**2.3.17 Matriz IE factores internos y externos.** La matriz interna y externa representa una herramienta de evaluación de la organización.

Toma en cuenta los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la organización, y cuantifica la matriz índice que se puede trazar y ubicar en uno de los nueve cuadrantes. Consiste en realizar auditorías internas y externas con el fin de recopilar los factores clave para el éxito, internos y externos . (Castellanos L., 2015)

**2.3.18 Matriz de la Estrategia principal.** La matriz de la gran estrategia también conocida como de la estrategia principal es una herramienta analítica que permite a las empresas formular medidas a seguir a nivel empresarial y organizacional. La característica principal de esta matriz es que no realiza cálculos (Cely & Torres, 2016).

**2.3.19 Matriz de planeación estratégica competitiva MPEC.** Esta matriz muestra objetivamente qué estrategia alternativa es la mejor. Este análisis se lleva a cabo analizando los seis pasos y teniendo en cuenta la información obtenida en las demás matrices (Cely & Torres, 2016).

## **2.4 Marco Teórico**

“Las 5 fuerzas de Porter es una teoría que fue desarrollada a finales de los 70 por el profesor Michael Porter, la cual permitía analizar si las actividades de una empresa eran competitivas. A día de hoy, el modelo de las 5 fuerzas de Porter puede servir de mucho a cualquier empresa para mejorar y aprovechar todas las oportunidades que brinda el mercado, especialmente a la hora de iniciar un plan de marketing y lanzamiento de un negocio” (Galiana, 2016).



Esta teoría permite evaluar a una empresa o un sector en específico mediante la identificación de las cinco fuerzas: “Poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de entrada de productos sustitutos y rivalidad entre competidores”. Lo anterior, permite obtener un plan de marketing o un plan de acción para revelar nuevas estrategias que, aplicadas, pueden mejorar la competitividad de la empresa.; Establecer buenas estrategias de marketing es transcendental para que la organización se logre posicionar entre las primeras del sector.

En ese sentido, para la realización de un análisis de competitividad se hace obligatorio el estudio de las cinco fuerzas de Michael Porter debido a que al momento de identificarlas y analizarlas permite determinar las fortalezas y debilidades en relación con el producto o servicio que se ofrece. También tener en cuenta que se debe saber controlar muy bien las fuerzas para poder sobrevivir en el mercado y obtener toma de decisiones eficientes de tal manera que lleve al éxito de la organización. Por lo tanto, el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas (Villalobos, 2012).

## **2.5 Marco legal**

**2.5.1 Constitución Política de Colombia 1991.** Artículo 333 La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. El Estado, en cabeza del Gobierno Nacional, tiene la obligación constitucional de defender a los consumidores de la

misma forma en que protege a sus productores. La libre competencia, además, se refiere a la existencia de un gran número de empresas u oferentes y de consumidores o demandantes, en donde el Estado debe estimular el desarrollo empresarial, según lo reza la Constitución.

### **2.5.2 Ley 155 de 1959 Congreso de Colombia**

**Artículo 8.** Las empresas comerciales no podrán emplear prácticas, procedimientos o sistemas tendientes a monopolizar la distribución, ni ejecutar actos de competencia, desleal en perjuicio de otros comerciantes.

**Artículo 11.** Se considera que constituyen actos de competencias desleal, los determinados como tales, en las convenciones y tratados internacionales, y específicamente los siguientes:

- Los medios o sistemas encaminados a crear confusión con un competidor sus establecimientos de comercio, sus productos o servicios;
- Los medios o Sistemas encaminados a desacreditar a un competidor; sus establecimientos de, comercio, sus productos o servicios;
- Los medios o sistemas encaminados a la desorganización interna de una empresa competidora, o la obtención de sus secretos;
- Los medios o sistemas encaminados a obtener una desviación de la clientela, por actos distintos a la normal y leal aplicación de la ley de la oferta y la demanda;
- Los medios o sistemas, encaminados a crear una desorganización general del mercado;

- Las falsas indicaciones de origen y de calidad de los productos y la mención de falsos honores, premios o condecoraciones;
- La ejecución de actividades del mismo género, a que se dedica la empresa a la cual pertenecen, por parte de socios, directores y dependientes, cuando tales actividades perjudiquen a dicha empresa por ser contrarias a la buena fe y al honrado y normal desenvolvimiento de las operaciones en el mercado.

### **2.5.3 Decreto 410 de 1971 de Código de Comercio de Colombia**

**Artículo 10º.** Comerciantes - Concepto - Calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

**Artículo 13.** Presunción de estar ejerciendo el comercio. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos: Cuando se halle inscrita en el registro mercantil; Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

**Artículo 14.** Personas inhábiles para ejercer el comercio. Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

- Los comerciantes declarados en quiebra, mientras no obtengan su rehabilitación;

- Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y
- Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquiera persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

**Artículo 19.** Obligaciones de los comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

- Matricularse en el registro mercantil;
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

De la competencia desleal

**Artículo 75.** Hechos constitutivos de competencia desleal. Derogado por el art. 33, ley 256 de 1996. Constituyen competencia desleal los siguientes hechos:

- Los medios o sistemas encaminados a crear confusión con un competidor, sus establecimientos de comercio, sus productos o servicios;
- Los medios o sistemas tendientes a desacreditar a un competidor, sus establecimientos de comercio, sus productos o servicios;
- Los medios o sistemas dirigidos a desorganizar internamente una empresa competidora o a obtener sus secretos;
- Los medios o sistemas encauzados <sic> a obtener la desviación de la clientela siempre que sean contrarios a las costumbres mercantiles;
- Los medios o sistemas encaminados a crear desorganización general del mercado;
- Las maquinaciones reiteradas tendientes a privar a un competidor de sus técnicos o empleados de confianza, aunque no produzcan la desorganización de la empresa ni se obtengan sus secretos;
- La utilización directa o indirecta de una denominación de origen, falsa o engañosa; la imitación de origen, aunque se indique la verdadera procedencia del producto o se emplee en traducción o vaya acompañada de expresiones tales como 'género', 'manera', 'imitación', o similares;
- Las indicaciones o ponderaciones cuyo uso pueda inducir al público a error sobre la naturaleza, modo de fabricación, características, aptitud en el empleo o cantidad del producto.

**Artículo 76.** Competencia desleal-sanciones. Derogado por el art. 33, ley 256 de 1996. El perjudicado por actos de competencia desleal tendrá acción para que se le indemnicen los perjuicios causados y se conmine en la sentencia al infractor, bajo multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos, convertibles en arresto, a fin de que se abstenga de repetir los actos de competencia desleal

#### **2.5.4 Resolución 2674 de 2013 de Ministerios de Salud y Protección Social**

**Artículo 31.** Expendio de alimentos. El expendio de alimentos debe cumplir con las siguientes condiciones: 1. Garantizar la conservación y protección de los alimentos. 2. Contar con la infraestructura adecuada. 3. Disponer de los equipos necesarios para la conservación, como neveras y congeladores adecuados para aquellos alimentos que requieran condiciones especiales de refrigeración y/o congelación 4. Cuando en un expendio de alimentos se realicen actividades de almacenamiento, preparación y consumo de alimentos, las áreas respectivas deben cumplir con las condiciones señaladas para estos fines en la presente resolución.

**Parágrafo 1°.** La persona natural o jurídica propietaria del establecimiento será el responsable solidario con el fabricante y distribuidor del mantenimiento de las condiciones sanitarias de los productos alimenticios que se expendan en ese lugar.

**Parágrafo 2°.** Los productos que se comercialicen en los expendios deben estar rotulados de acuerdo con lo establecido en la Resolución 5109 de 2005 o la norma que la modifique, adicione o sustituya. Se prohíbe la exhibición y venta de alimentos o materias primas que se

encuentren alterados, adulterados, contaminados, fraudulentos o con fecha de vencimiento caducada.

## Capítulo 3. Diseño metodológico

### 3.1 Tipo de investigación

La investigación descriptiva es el procedimiento usado en la ciencia para describir las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar (Tamayo, 1997).

Por ende, el desarrollo del presente proyecto se basará en una metodología de tipo investigación descriptiva con el fin de detallar el entorno competitivo de la empresa Disaman Distribuciones.

Según el diseño, una investigación de campo consiste en recopilar datos directamente del ambiente (Tamayo, 1997).

Se aplicará extrayendo información a través de recolección de datos por medio de una encuesta y entrevista a los sujetos que constituyen la muestra con la finalidad de dar solución a los objetivos planteados.

Una investigación básica pretende obtener más conocimiento y comprensión de fenómenos frente a alguna teoría. (Tamayo, 1997); Según el propósito, la presente investigación es básica debido a que se analizará el entorno competitivo de Disaman con el fin de sacar conclusiones y proponer estrategias, sin preocupación de aplicación inmediata de resultados.



Y por último, el enfoque de investigación es cuantitativo y cualitativo, debido a que se alcanzarán conclusiones a través de magnitudes numéricas que serán tratadas mediante herramientas del campo de la estadística en este caso a través de encuestas aplicadas a los sujetos que conforman la muestra y también es una investigación cualitativa porque se obtiene información descriptiva por medio de métodos como la observación directa o entrevistas (Tamayo, 1997).

### **3.2 Población y muestra**

**Población.** Según (Tamayo, 1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar”; es por ello por lo que en el presente estudio la población se encuentra constituida por los sujetos que están directamente relacionados con la investigación y que además cumplen con características específicas para el cumplimiento efectivo de los objetivos.

Debido a que Disaman Distribuciones se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Ocaña la población está conformada por los establecimientos ubicados en la zona céntrica, los cuales deben estar inscritos ante la Cámara de Comercio de Ocaña bajo la actividad principal CIIU 4711 (Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco), dando como total de población 59 establecimientos.

Tabla 1  
*Total de la población*

Nombre De Establecimiento	Dirección	Barrio
Almacén Éxito Ocaña	Calle 11 10- 55	00021 – El Centro
Supertienda Olímpica S.A	Calle 10 No. 11-55	00021 – El Centro
Mercadería Justo Y Bueno	Calle 9 #14- 46	00021 – El Centro
Tienda D1	Calle 10 # 14 – 59	00021 – El Centro
Éxitojk	Calle 9 13-71	00021 – El Centro
Autoservicio La Proveedora	Carrera 13#9-15 Dulce Nombre	00021 – El Centro
Autoservicio El Surtidor	Calle 9	00015 – Mercado
Distribuidora Kany S.A.S	Calle 8 #14 -78	00021 – El Centro
El Palacio Del Dulce		00021 – El Centro
Heladería La 12	Carrera 12 #11- 25	00021 – El Centro
Heladería Kandia	Calle 11 #12—28	00021 – El Centro
Comercializadora D´ Sara	Calle 11 29-60	00021 – El Centro
USA Market	Calle 12 11-21	00021 – El Centro
Multiservicios Ocaña	Calle 7ª 21-19	00021 – El Llano
Dulce Amanecer	Carrera 13 8-64	00021 – El Centro
Bodega De Pipe	Carrera 13ª 7-04	00015 – Mercado
Tienda Y Whiskería Los Trigos	Calle 8 13ª-31	00015 – Mercado
Tienda La Dulzura	Calle 17 16-21	00021 – El Centro
Mundo Dulce	Calle 13ª 7-40	00021 – El Centro
Bodega Supermercado Ibáñez	Carrera 13ª 13-12	00015 – Mercado
Distribuidora Edgar Solano Molina	Centro	00021 – El Centro
La Proveedora	Carrera 13 9-15	00021 – El Centro
Mi Morenita Dulcería Y Licores	Edificio azul Centro	00021 – El Centro
Estanco Luz Polar	Calle 11 #10-04	00021 – El Centro
Estanco De Marta	Calle 11#10-57	00021 – El Centro
Dulcemanía La Octava	Carrera 14#8-10	00021 – El Centro
Depósito Durán	Centro mercado Local A3	00021 – El Centro
Dulcelandia	Carrera 14 8-25.	00015 – El Mercado
Disaman Distribuciones S.A	Carrera 11 11-58	El Centro
Dulcería San Francisco	Calle 11 8a-18	San Francisco
Tienda Abarrotes Y Licores El Reposo	Calle 11 19-69 M01	El Martinete
Autoservicio Jhordans	Calle 14 11-03	Tacaloa
Bodeguita Los Pinos	Calle 4 No 13-13	Mercado
Bodega El Dólar	Calle 7 14-12	Mercado
Abastos C&C	Calle 7 14-06	Mercado
Bodega La Negra De Ocaña	Calle 7 No. 13a-40	El Mercado
Supermercado Merkangel	Calle 7 Nro. 19-64 Miradores Del Llano	Llano Echaves
Deposito Leolan	Calle 8 15-47	El Mercado
Bodega La Gran Creciente	Calle 8 Nro. 12-61	El Mercado
Distribuidora Sheisa	Calle 8 Nro. 13a-16 Puesto 1	El Mercado
El Poderoso.Ocañero	Calle 8a 14-18	El Mercado
Abastos Bohórquez	Calle 9 13-28 Local 01	El Mercado
Autoservicio San Cayetano	Calle 9 1554	San Cayetano
Tienda Surtidor El Camino C	Carrera 10 12-03	Carretero
Comercializadora Zafre S.A.S	Carrera 10 6-39	Tejarito
Supertienda Deisy	Carrera 12 14-20	Tacaloa
Deposito Ibáñez	Carrera 13 7-12	El Mercado
Autoservicio La Estación Ocaña	Carrera 13 Nro. 13- 159	Tacaloa
Supermercado Ganemas	Carrera 13a 7-20	El Mercado
Abastos León	Carrera 14 7-08 Local 5	El Mercado

Tabla 1. Continuación

Bodega San José De Ocaña	Carrera 14 7-33	El Mercado
Micromercado Duran De La 14	Carrera 14 8a-06	El Mercado
Autoservicio La 14 Ocaña	Carrera 14 8a-10 Mo2	El Mercado
Deposito El Progreso	Carrera 14 8a-11	El Mercado
Autoservicio La Viña Ocaña	Carrera 14 8a-21	El Mercado
Supermercado San Francisco La14	Carrera 14 Nro. 7-20	El Mercado
Micromercado Rindemax	Cra 10 No. 3-96 Local 2	Tejarito
Supertienda El Porvenir Ms	Cra 10 No. 5 – 28	Tejarito
Deposito Sánchez.	Carrera 14 8-21	El Mercado

Fuente. Cámara de Comercio de Ocaña

**Muestra.** Según Navarro (2009), “La muestra es una parte o subconjunto de la población la cual debe reunir las mismas características de la población para que sea representativa” (pág. 54).

Debido a que la totalidad de la población es manejable, para determinar la muestra en el presente estudio se realizará la aplicación de un instrumento llamado entrevista, el cual se aplicará a los dueños de los establecimientos que hacen parte de la población y que se encuentran actualmente funcionando. Con el objeto de estudiar cada factor competitivo y seleccionar aquellos tres establecimientos que cumplen mayoritariamente con los aspectos que posee Disaman Distribuciones.

Es por ello que para determinar la muestra en la presente investigación se utilizará el tipo de muestreo no probabilístico del tipo por conveniencia, el cual, consiste en elegir la muestra por métodos no aleatorios cuyas características tienen que ser similares a la de la población objetivo, en donde la representatividad la determina el investigador de manera subjetiva o según su comodidad (Tamayo, 1997).

En la presente investigación se tomó en cuenta una muestra de 5 establecimientos incluyendo Disaman, en donde posteriormente se realizó 10 encuestas a 10 clientes de cada negocio de manera aleatoria.

### **3.3 Diseño de Instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis de datos**

La utilización de los instrumentos de recolección de datos estuvo dividida de la siguiente manera: Una guía de entrevista dirigida a los administradores o propietarios de cada establecimiento perteneciente a la población con el fin de conocer cada uno de los factores competitivos. Y, por otro lado, un cuestionario estructurado teniendo en cuenta las 4 P'S el cual se aplicará de manera aleatoria a los clientes de los cuatro establecimientos previamente seleccionados como posible competencia, con el objeto de confirmar la relación con los factores claves y estudiar la percepción de los clientes frente a Disaman Distribuciones y su competencia.

La entrevista a los dueños de los establecimientos consta de una serie de preguntas relacionadas con cada factor clave que expone Castellanos (2018) para que las MiPymes alcancen la competitividad: Flexibilidad, Gestión Comercial, I+D, Capital Humano, Relación calidad-precio, Innovación y Capacidad tecnológica. Una vez aplicado el instrumento, la información obtenida se analizará y se tomará en cuenta solo los primeros cuatro establecimientos que cumplen mayoritariamente con los factores competitivos estipulados y aquellos que se asemejan a Disaman Distribuciones en aspectos de ubicación, infraestructura y variedad de producto; Lo anterior se puede evidenciar en (Apéndice A- Entrevista dirigida a los

dueños de los establecimientos pertenecientes a la población objeto de estudio) (Apéndice B- Encuesta dirigida a los clientes).

### **3.4 Procesamiento y análisis de información**

Se procedió a utilizar el instrumento previamente diseñado a los representantes legales y/o administradores dando como total 48 entrevistas y una encuesta a 10 clientes frecuentes de cada establecimiento activo en la zona céntrica de Ocaña. Lo que permitió obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados. Su respectivo análisis se tomó en base a las respuestas de las preguntas realizadas en la guía de entrevista y en los cuestionarios.

Los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento fueron analizados de manera cuantitativa a través de la tabulación e identificación de los conceptos emitidos en cada una de las variables formuladas y de manera cualitativa en la medida que se interrelacionan las variables.

**3.4.1 Entrevista realizada a los dueños de los supermercados seleccionados.** Se realizó la entrevista a los dueños de los 48 establecimientos que actualmente están funcionando, con el fin de conocer aquellos que cumplen mayoritariamente con los factores claves estipulados (Flexibilidad, Gestión Comercial, I+D, Capital Humano, Relación calidad- precio, Innovación y Capacidad tecnológica) y aquellos que se asemejan a Disaman Distribuciones en aspectos de ubicación, infraestructura y variedad de producto.

Se obtuvo que: Los establecimientos que cuentan con más factores competitivos semejantes a los Disaman son: Heladería Kandia, Supermercado el Surtidor, Supermercado Éxito JK, y dulcería Mi morenita.

Por consiguiente, se realizaron preguntas para cada factor clave:

### Factor flexibilidad

Tabla 2

*Está a la expectativa de estudiar y aplicar nuevas tendencias para adaptarse al entorno cambiante*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	83%
No	8	17%
Total	48	100%

Fuentes. Autores del proyecto

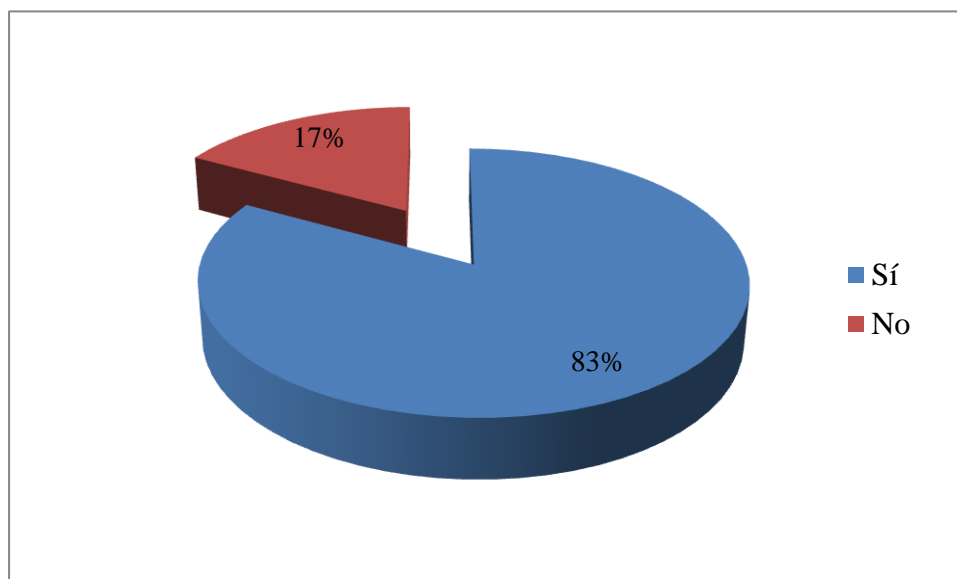


Figura 2. ¿Está a la expectativa de estudiar y aplicar nuevas tendencias para adaptarse al entorno cambiante?

Fuente. Autores del proyecto

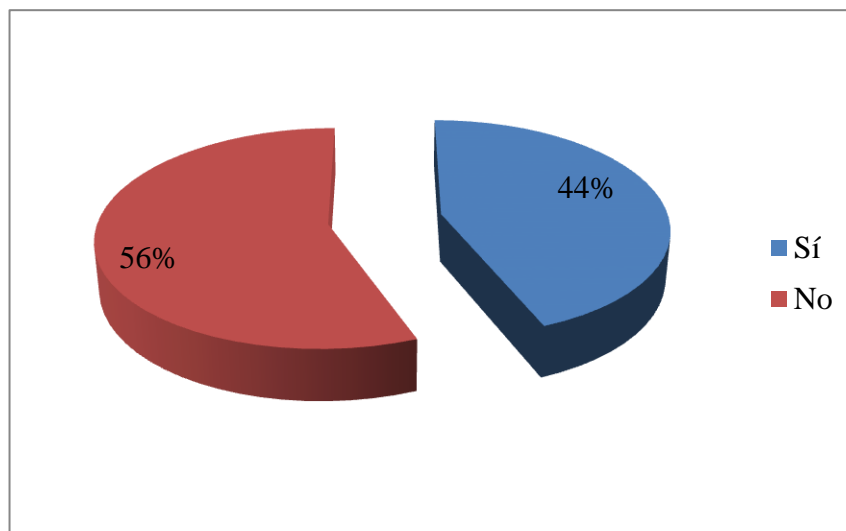
La empresa Disaman Distribuciones, Autoservicio el Surtidor, y Supermercado Éxito JK manifestaron que se encuentran dispuestos a realizar nuevas acciones y estrategias con el fin de adaptarse a los cambios y las tendencias del mercado. De igual manera, la Dulcería y licores Mi Morenita, debido a que este establecimiento lleva muy poco en el mercado, por ende, se han dedicado a exigir un mejoramiento continuo; Por otro lado, la Heladería Kandia manifiesta que se sienten conforme con las estrategias que vienen manejando, por ello no se encuentra a la expectativa de estudiar nuevas tendencias.

Tabla 3

*Tiene disposición frente al cambio tecnológico*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	21	44%
No	27	56%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto



**Figura 3 ¿Tiene disposición frente al cambio tecnológico?**

Fuente. Autores del proyecto

El 56% de los entrevistados corresponden a Depósitos, Bodegas, Abastos o tiendas pequeñas, por ende, no hacen uso de las nuevas tecnologías, ni de herramientas ofimáticas.

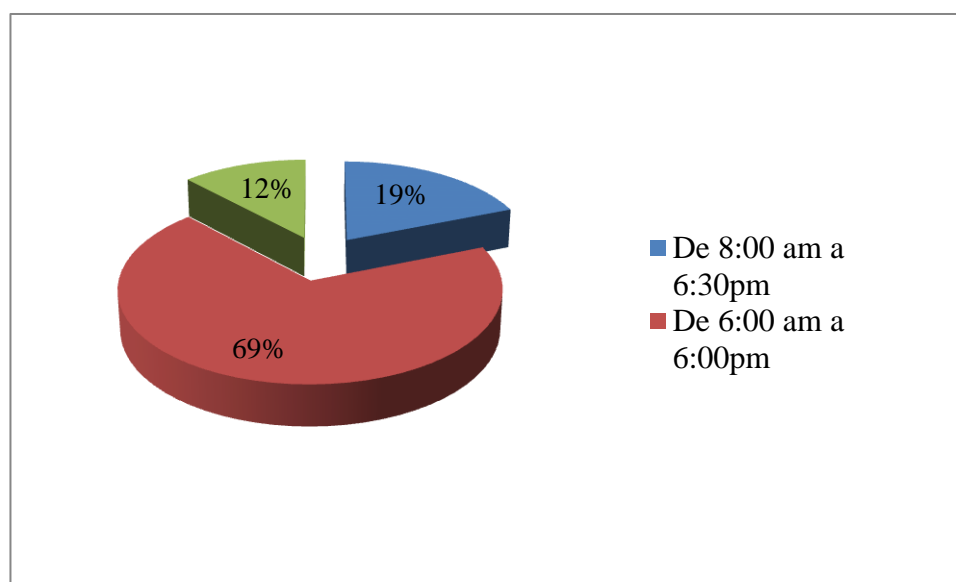
Manifiestan que les gustaría hacer uso, pero por ser establecimientos minoristas no cuentan con el recurso necesario para implementarlo, es decir presentan resistencia al cambio. Por otro lado, los supermercados con mayor distribución como las tiendas de cadena a nivel nacional, Estancos, Disaman Distribuciones, Éxito JK, Heladería Kandia, Autoservicio el Surtidor, Mi morenita manifiesta que están a la disposición de aplicar en sus procesos la tecnología debido a que están en el constante pensamiento de mejorar su gestión organizacional.

Tabla 4

*¿Qué horario maneja el establecimiento para ventas al público?*

Ítem	Frecuencia	Frecuencia
De 8:00 am a 6:30pm	9	19%
De 6:00 am a 6:00pm	33	69%
De 8:00 am a 9:00 pm	6	12%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 4. ¿Qué horario maneja el establecimiento para ventas al público?*

Fuente. Autores del proyecto

Los establecimientos ubicados en el mercado mantienen un horario continuo de 6:00 am a 6:00 pm, debido a que manejan un nicho de mercado que lo amerita. El restante, correspondiente



al 32% manejan horarios de 8:00 am hasta máximo las 10:00 pm debido a que por su ubicación hay gran afluencia de personas a altas horas de la noche.

### Factor Gestión Comercial

Tabla 5.

*Hacen uso del marketing digital*

Ítem	Frecuencia	Frecuencia
Si	10	21%
No	38	79%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto

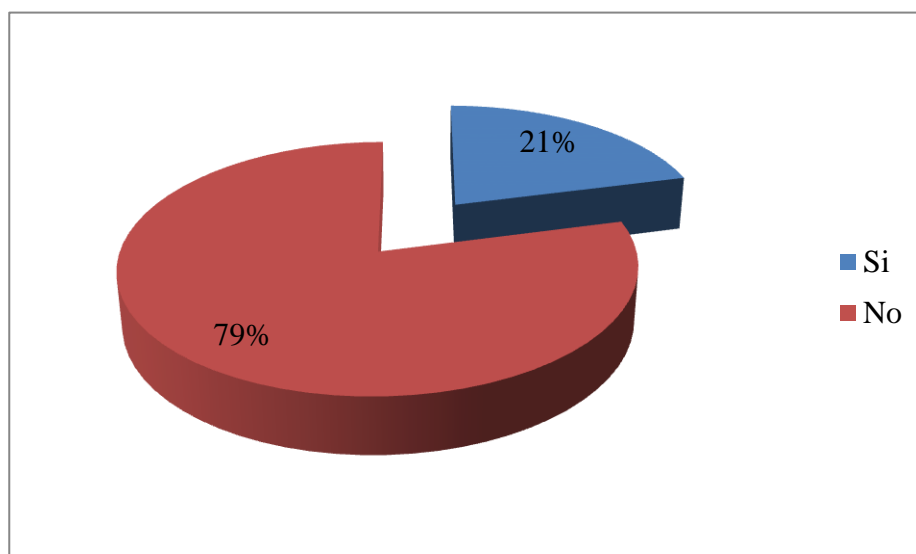


Figura 5 ¿Hacen uso del marketing digital?

Fuente. Autores del proyecto

La mayoría de los establecimientos y resaltando a la Heladería Kandia y Dulcería y licores Mi morenita, manifestaron que no hacen uso del marketing digital debido a que no tienen conocimiento de ello y no saben cómo implementar y hacer uso de las redes sociales, y otros se cohíben de hacerlo, tienen resistencia a los cambios tecnológicos.

Por otro lado, se evidencia que los establecimientos de cadena manejan planes de mercadeo y publicidad a nivel nacional. Disaman Distribuciones, Autoservicio el surtidor y Supermercado éxito JK, se encuentran haciendo un buen uso de publicidad en redes sociales.

Tabla 6  
*Cada cuánto hacen promociones*

ítem	Respuesta	Frecuencia
1 vez al mes	10	21%
Depende del proveedor	21	44%
No hay tiempo específico	4	8%
Antes del vencimiento de los productos	13	27%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto

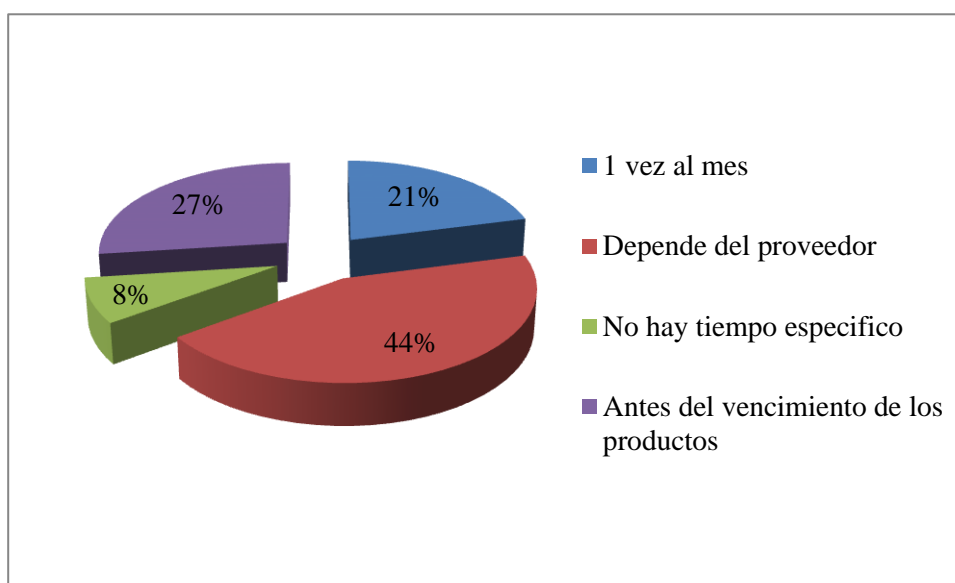


Figura 6. Cada cuánto hacen promociones

Fuente: Autores del proyecto

Según los datos obtenidos el 44% de los establecimientos manifestaron que las promociones se aplican dependiendo de los descuentos y las negociaciones que se realicen con el proveedor. De allí, estipulan sus estrategias de ventas, estas no tienen un tiempo estipulado.

Por otro lado, también se realizan promociones con el fin de evitar el vencimiento de los productos.

Tabla 7

*Qué medios utiliza para hacer llegar el producto al consumidor final*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Domicilios	14	29%
Por medio de aplicaciones	0	0%
Entrega directa	27	56%
Redes sociales	7	15%
Total	48	100%

Fuente: Autores del proyecto

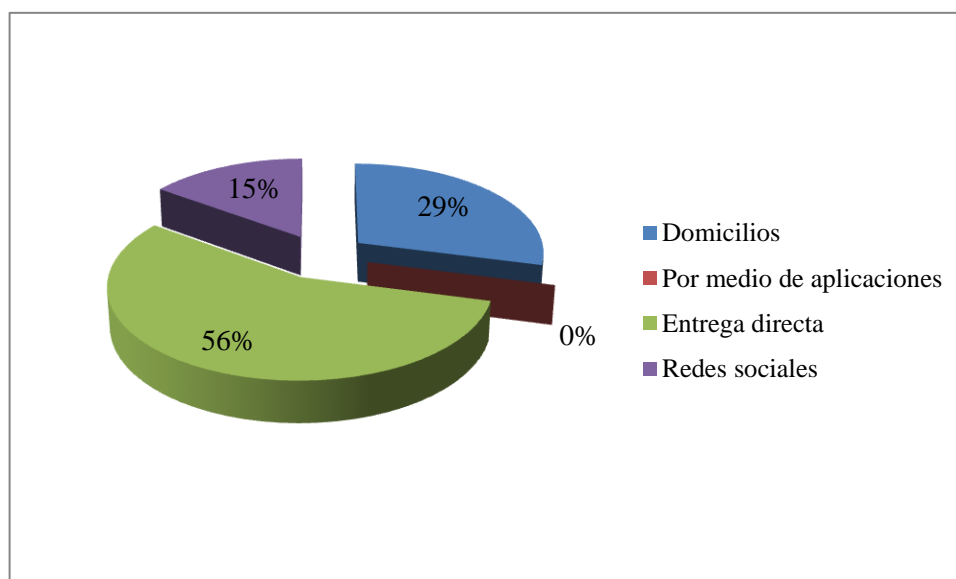


Figura 7. Qué medios utiliza para hacer llegar el producto al consumidor final

Fuente. Autores del proyecto

Disaman Distribuciones hizo uso de Dilups en un promedio de 1 años para entrega de productos por medio de aplicación, así como otros establecimientos, los cuales manifestaron que fue de mucha ayuda para aumentar las ventas, pero la aplicación está en mantenimiento y dejaron de usarla. Por otro lado, todos los establecimientos manejan entrega directa, pero el 56% solo manejan ese medio. No hacen uso de redes sociales, ni domicilio, ni aplicaciones. Cabe resaltar

que Autoservicio el surtidor, éxito JK , Disaman distribuciones manejan las redes sociales y domicilio para entrega de producto al consumidor final.

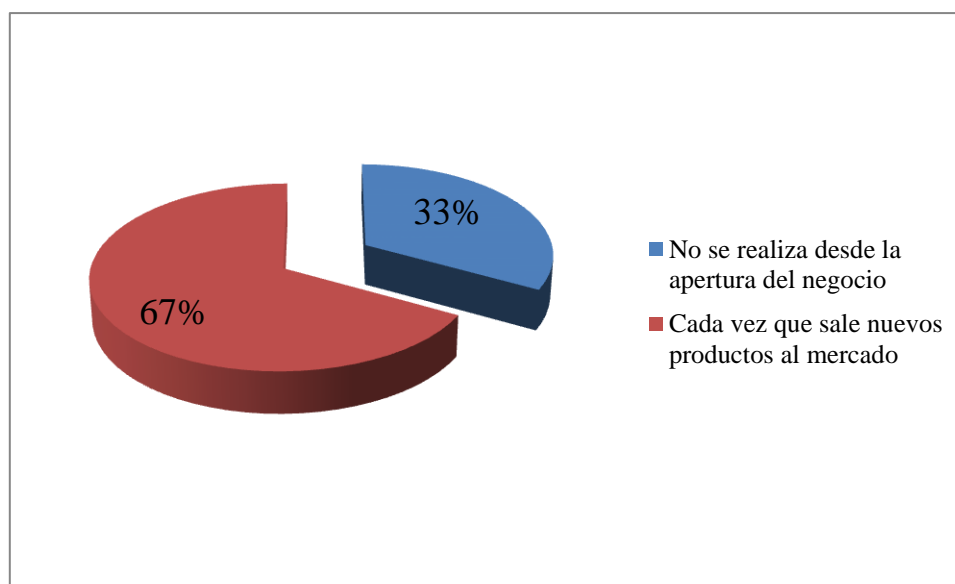
### Factor Investigación y Desarrollo

Tabla 8

*Cuándo fue la última vez que se realizaron estudios e investigaciones que aporten beneficios al negocio*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
No se realiza desde la apertura del negocio	32	33%
Cada vez que sale nuevos productos al mercado	16	67%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 8.* Cuándo fue la última vez que se realizaron estudios e investigaciones que aporten beneficios al negocio

Fuente. Autores del proyecto

Según los datos obtenidos en las entrevistas el 67% de los establecimientos manifiestan que no realizan investigación de mercado desde la primera vez que abrieron el negocio, debido a

que no tienen conocimientos técnicos de cómo realizarlo, y tampoco ven la necesidad debido a que el portafolio de productos que manejan se mantiene igual y son productos de primera necesidad. Por otro lado, solo 16 establecimientos señalan que realizan pequeñas investigaciones cuando están a la expectativa de incorporar nuevos productos, ya sean básicos o en tendencia.

### Factor Capital Humano

Tabla 9

*Poseen un manual de funciones*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	9%
No	42	91%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto

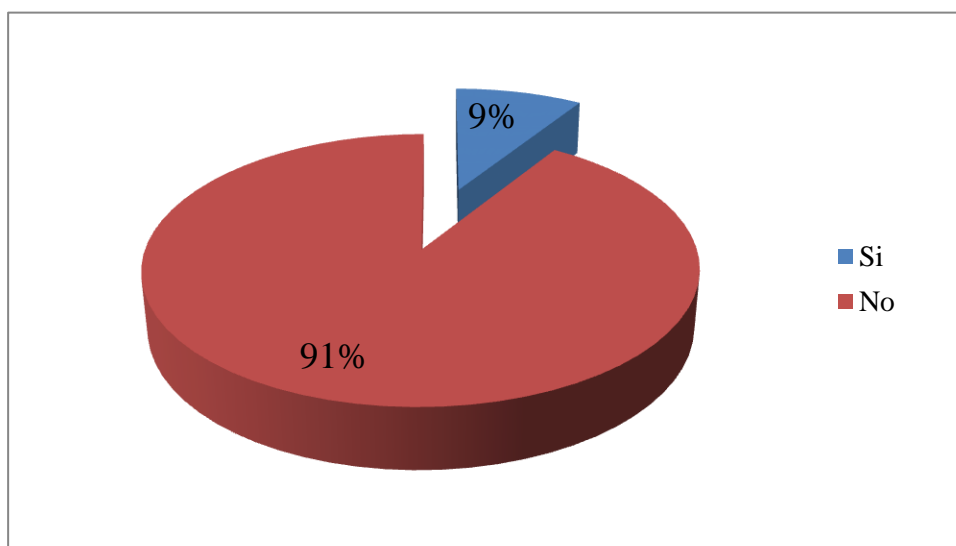


Figura 9. ¿Poseen un manual de funciones?

Fuente. Autores del proyecto

El 12% de los establecimientos poseen un manual de funciones debido a que corresponden a las tiendas de cadena que por ser nacionales están muy bien estructuradas en cuanto a la

Gestión del Talento humano. El restante, resalta que cada trabajador conoce sus funciones pero que no lo tienen como un documento formal.

Tabla 10

*Qué tipo de estrategias implementan para tener un buen clima y cultura organizacional*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones motivacionales	15	31%
Incentivos por ventas	25	52%
No se implementa ninguna estrategia	8	17%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto

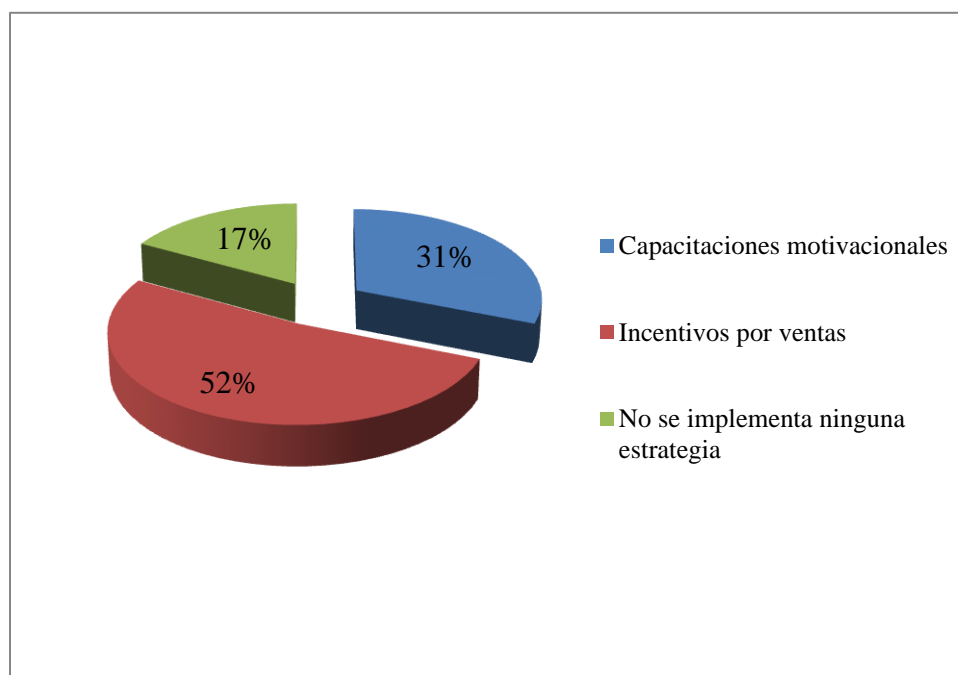


Figura 10. Qué tipo de estrategias implementan para tener un buen clima y cultura organizacional

Fuente. Autores del proyecto

La mayoría del establecimiento maneja el estímulo de incentivo por ventas, es decir, por la venta de algunos productos, los trabajadores reciben una comisión, esto pasa cuando es necesaria la venta rápida de algunas líneas. Por otro lado, se evidencio que el 17% son establecimientos

familiares por ello no manejan ninguna estrategia para obtener un mayor clima organizacional. Y, el 31% corresponde a aquellos establecimientos que cada determinado tiempo realizan reuniones en donde capacitan al personal en cuanto a temas desde manejo de la empresa hasta temas que involucran motivación a los empleados.

### Factor Relación Calidad-Precio

Tabla 11

*Al momento de incorporar un nuevo producto qué factores tiene en cuenta*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Calidad – precio	25	52%
Aceptación del mercado	19	40%
Innovación	4	8%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto

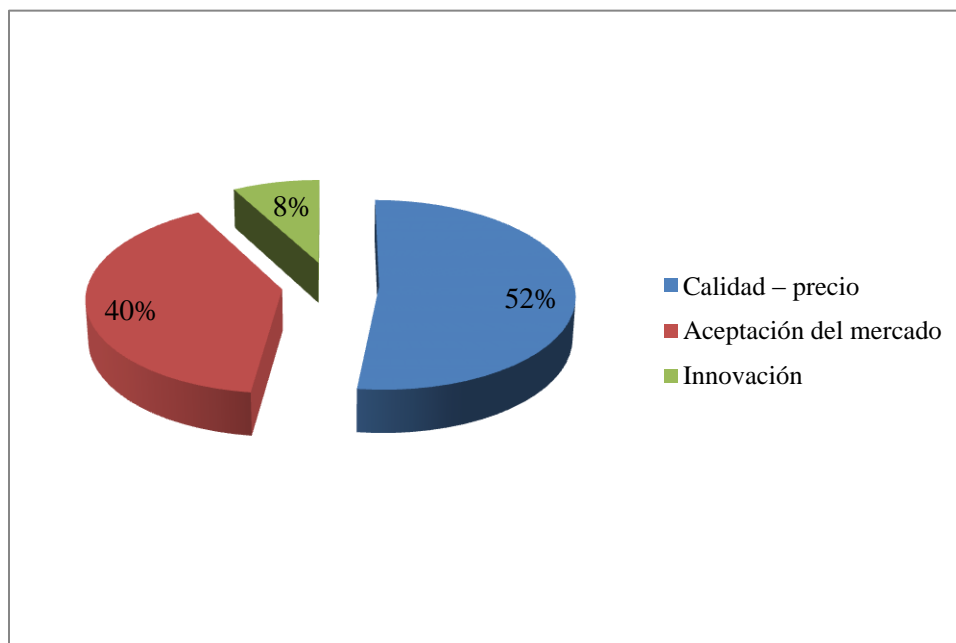


Figura 11. Al momento de incorporar un nuevo producto qué factores tiene en cuenta?

Fuente. Autores del proyecto

La mayoría de los propietarios de los establecimientos manifiestan que el primer factor que tienen en cuenta al momento de incorporar un producto en su portafolio es la relación precio y calidad, seguida de la aceptación del mercado y de último solo el 8% señalan que tienen en cuenta los productos en tendencia debido a que tienen la política de incorporar productos innovadores para aumentar las ventas.

Tabla 12

*Cree que los precios que maneja su establecimiento tienen que ver estrictamente con el nivel de eficacia que el producto ofrece*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	100%
No	0	0%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto

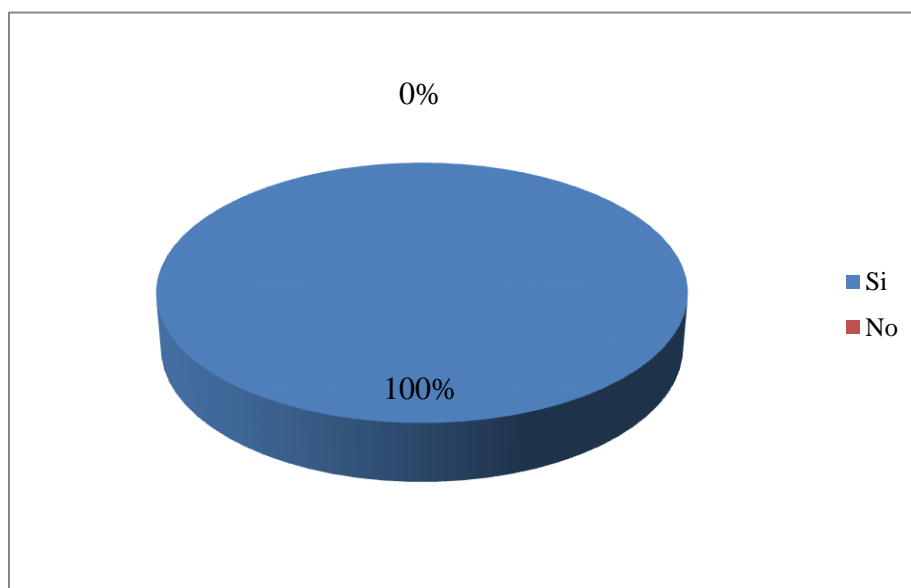


Figura 12. Cree que los precios que maneja su establecimiento tienen que ver estrictamente con el nivel de eficacia que el producto ofrece

Fuente. Autores del proyecto

Todos los entrevistados señalan que cumplen con el factor de relación calidad-precio en la mayoría de los productos, debido a que la crisis económica que está pasando el país los ha



obligado en algunas ocasiones a subir más de lo normal el precio de los productos lo que influye directamente en la relación anteriormente mencionada.

### Factor Innovación

Tabla 13

*Cada cuánto incorporan nuevos productos o servicios*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Cada vez que salgan productos innovadores	5	10%
Mantenemos los mismos productos	13	27%
Depende de la necesidad del mercado	30	60%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto

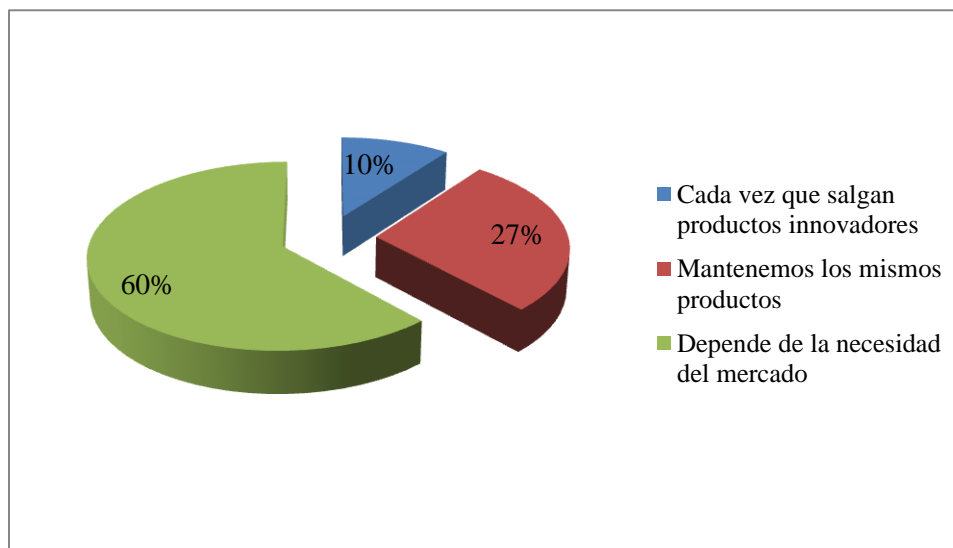


Figura 13. Cada cuánto incorporan nuevos productos o servicios

Fuente. Autores del proyecto

El 70% de los entrevistados manifestaron que depende de las necesidades y las nuevas tendencias existentes en el mercado; Disaman Distribuciones enfatiza en que los productos se adapten a las líneas que maneja y que sea atractivo para el cliente. Cabe resaltar que Éxito JK, y

el surtidor están a la expectativa de nuevos productos que satisfaga al cliente; Heladería Kandia está a la expectativa, pero siguen manejando poca variedad de productos al igual que mi Morenita.

Tabla 14  
*Lanzan promociones provenientes de ideas innovadoras*

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	60%
No	29	40%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto

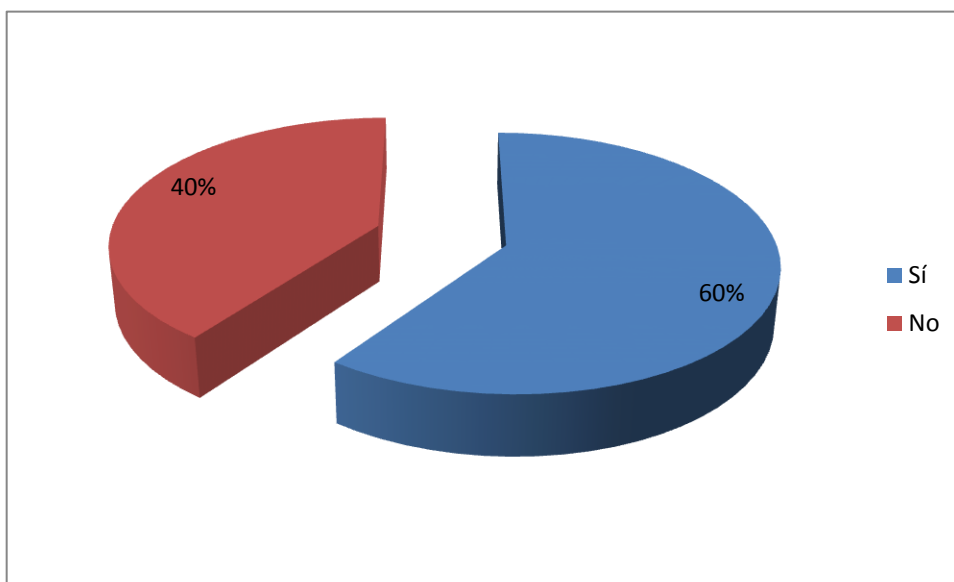


Figura 14. Lanzan promociones provenientes de ideas innovadoras

Fuente. Autores del proyecto

Los entrevistados manifiestan solo el 40% tienen bien organizada el área de mercadeo y publicidad debido a que estudian minuciosamente la manera de promocionar sus productos con el fin de llegar eficientemente al consumidor. Disaman Distribuciones maneja eficazmente este factor por medio de redes sociales como Instagram, al igual que autoservicio El Surtidor, pero por medio la de red social Facebook.

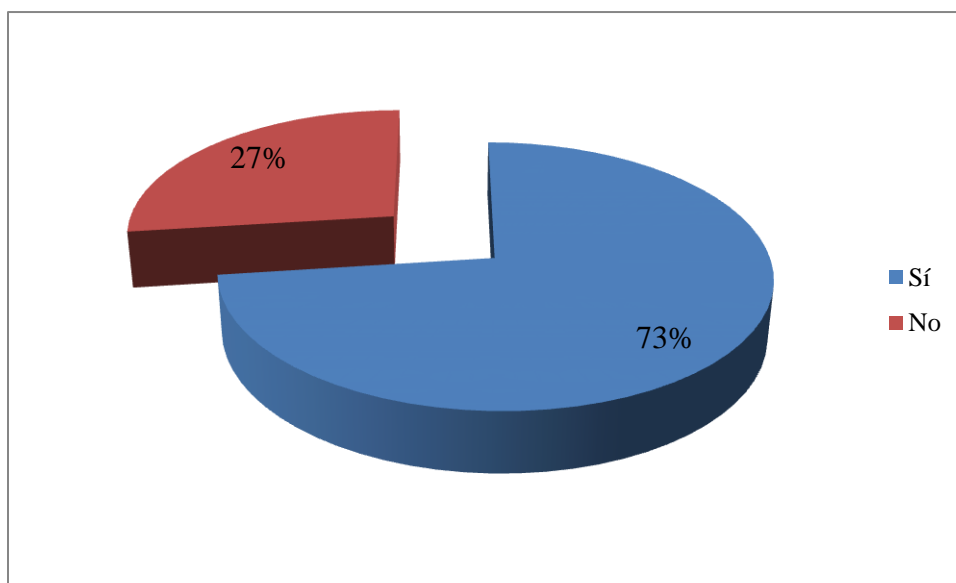
## Factor Capacidad Tecnológica

Tabla 15

*Hacen uso de herramientas informáticas o redes sociales para facilitar procesos organizacionales*

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	73%
No	35	27%
Total	48	100%

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 15. Hacen uso de herramientas informáticas o redes sociales para facilitar procesos organizacionales*

Fuente. Autores del proyecto

Se logró evidenciar que solo el 27% de los entrevistados hacen uso de herramientas informáticas para la gestión de los procesos organizaciones y tienen redes sociales activas, pero no todas hacen uso efectivo de ellas. Se resalta Disaman Distribuciones la cual mantiene un sólido manejo de la red social Instagram y WhatsApp; Éxito JK, y Autoservicio el Surtidor solo manejan Facebook, pero de manera regular. La Heladería Kandia y Mi morenita no manejan

ningún tipo de redes sociales, solo manejo de computador con software para facturación y contabilidad del establecimiento.

En base a lo anterior se estudió cada establecimiento concluyendo en primer lugar aspectos diferenciadores en cuanto al tiempo de funcionamiento, en donde el supermercado el Surtidor cuenta con 23 años de experiencia frente a los otros establecimientos siguiendo la heladería Kandia y Disaman. Mi morenita dulcería y licores recién incursiona el mercado por lo tanto posee ciertas debilidades como la carencia de marketing digital y de gestión comercial al igual que la Heladería Kandia a pesar de que tiene más trayectoria y experiencia, esto debido a que por el tiempo que tiene funcionando se ha aplicado el marketing voz a voz, por lo tanto es conocido más que todo por la buena opinión que transmiten sus clientes. Por otro lado, los demás establecimientos cuentan con una buena gestión del marketing digital a través de redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp; Disaman tiene un uso más activo siguiendo Autoservicio el Surtidor y por último Supermercado Éxito JK.

En cuanto a las estrategias de promoción los establecimientos mayormente tienen en cuenta lo que ofrezca su proveedor, pero también realizan descuentos cuando tienen productos con poca salida, cuando están próximos a vencer o hacen uso del marketing estacional cuando existen fechas especiales. Y por último cabe resaltar que una de las estrategias de mayor impacto es la del uso de las aplicaciones móviles para compras por medio del celular el cuál es muy útil debido a que permite el incremento de las ventas y favorece la gestión comercial, solo la usaron dos establecimientos: Disaman y Kany.

**3.4.2 Encuesta realizada a los clientes de los supermercados seleccionados.** Se procedió a realizar 10 encuestas a los clientes de cada establecimiento seleccionado: Heladería Kandia, Autoservicio el surtidor, Supermercado Éxito JK y Dulcería y Licores Mi Morenita; dando como total 50 encuestas incluyendo Disaman Distribuciones; Una vez recopilada la información se tabuló y se graficó con el fin de analizar cada variable de forma cuantitativa y cualitativa.

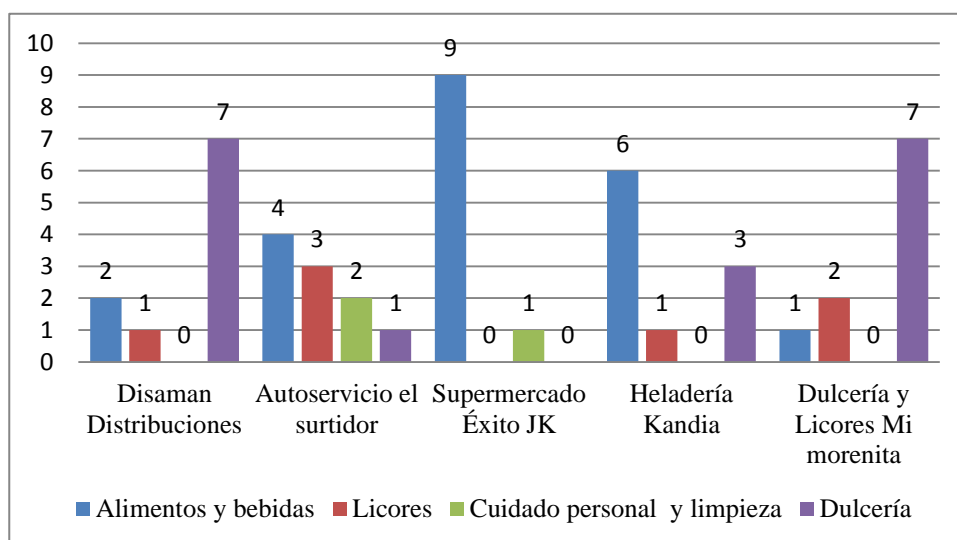
Se plantearon las siguientes preguntas:

Tabla 16

*Cuál de las siguientes categorías de productos que ofrece este establecimiento son las que más compra usted*

Establecimiento	Alimentos y bebidas	Licores	Cuidado personal y limpieza	Dulcería
Disaman Distribuciones	2	1	0	7
Autoservicio el surtidor	4	3	2	1
Supermercado Éxito JK	9	0	1	0
Heladería Kandia	6	1	0	3
Dulcería y Licores Mi morenita	1	2	0	7

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 16. Cuál de las siguientes categorías de productos que ofrece este establecimiento son las que más compra usted*

Fuente. Autores del proyecto

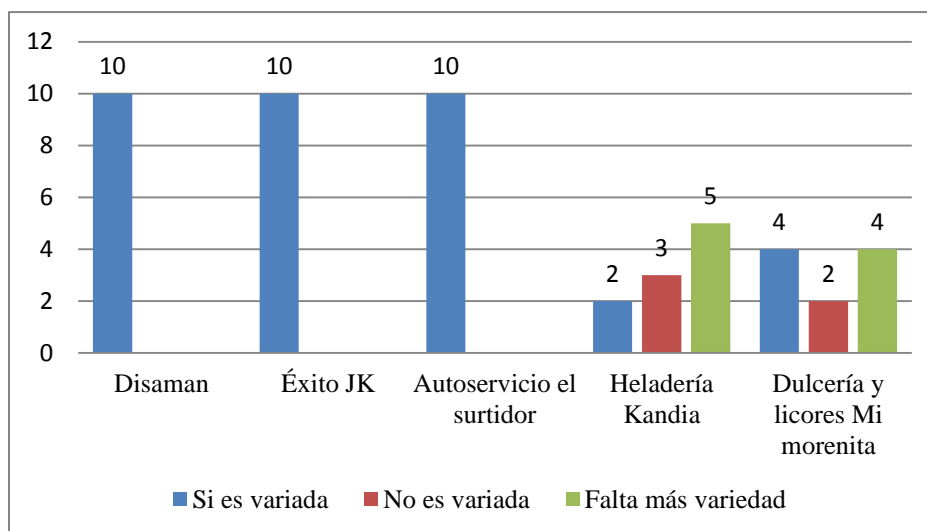
Se evidencia que en el supermercado Éxito JK prima la categoría de alimentos y bebidas debido a la gran variedad que esta posee. Por otro lado, Disaman distribuciones y dulcería y licores mi morenita resalta la categoría de dulcería. Se Manifiesta también la poca compra de la línea de licores en estos establecimientos.

Tabla 17

*Cómo califica usted el surtido de los productos del establecimiento*

Establecimiento	Si es variada	No es variada	Falta más variedad
Disaman	10		
Éxito JK	10		
Autoservicio el surtidor	10		
Heladería Kandia	2	3	5
Dulcería y licores Mi morenita	4	2	4

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 17. Cómo califica usted el surtido de los productos del establecimiento*

Fuente. Autores del proyecto

Se evidencia que Disaman Distribuciones, Éxito JK y Autoservicio el surtidor se califica como los establecimientos que más variedad de productos posee. Por otro lado, algunos clientes

de la Heladería Kandia y dulcería Mi morenita se sienten insatisfechos a la hora conseguir algunas marcas o productos específicos debido a la poca variedad.

Tabla 18

*Cómo califica usted la calidad de los productos del establecimiento*

Establecimiento	Bueno	Excelente	Regular	Malo
Disaman	5	5		
Éxito JK	7	3		
Autoservicio el surtidor	8	2		
Heladería Candía	7	3		
Dulcería y licores Mi morenita	6	4		

Fuente. Autores del proyecto

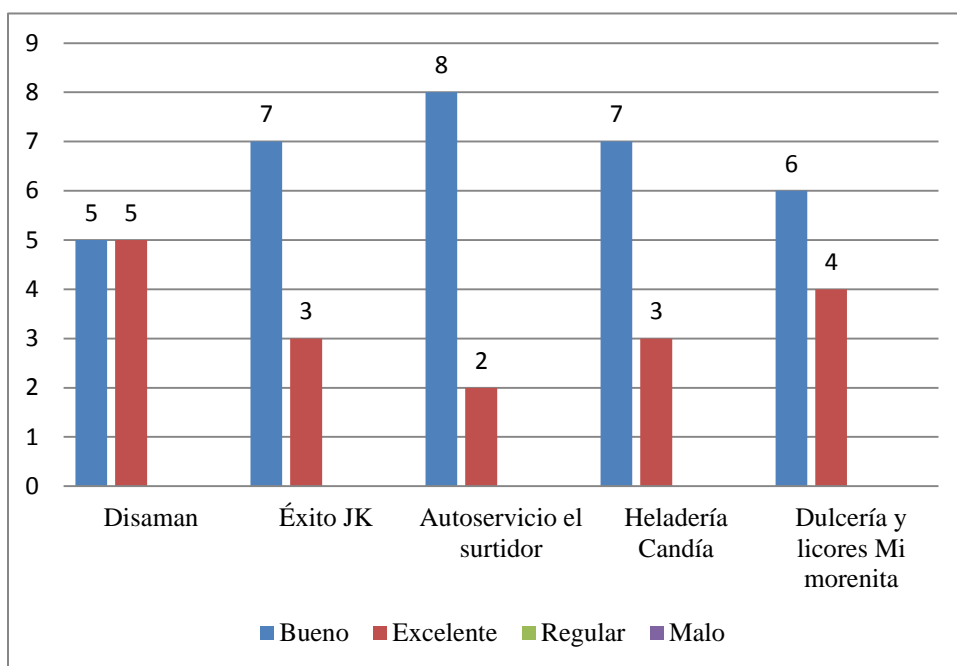


Figura 18. Cómo califica usted la calidad de los productos del establecimiento

Fuente. Autores del proyecto

Respecto a la calidad de los productos la mayor parte de los clientes de los establecimientos consideran que la calidad de los productos que manejan son buenos y excelentes, también señalan que la calidad es el primer factor a la hora de elegir estos establecimientos.

Tabla 19

*Por qué decide comprar en este establecimiento*

Establecimiento	Precio y calidad	Ubicación	Instalaciones	Recomendaciones	Buen servicio al cliente
Disaman	4	1	1	2	2
Éxito JK	2	7		1	
Autoservicio el surtidor	2	3	4	1	0
HeladeríaKandia	3	6		1	
Dulcería y licores mi dulce morenita	5	4	1		

Fuente. Autores del proyecto

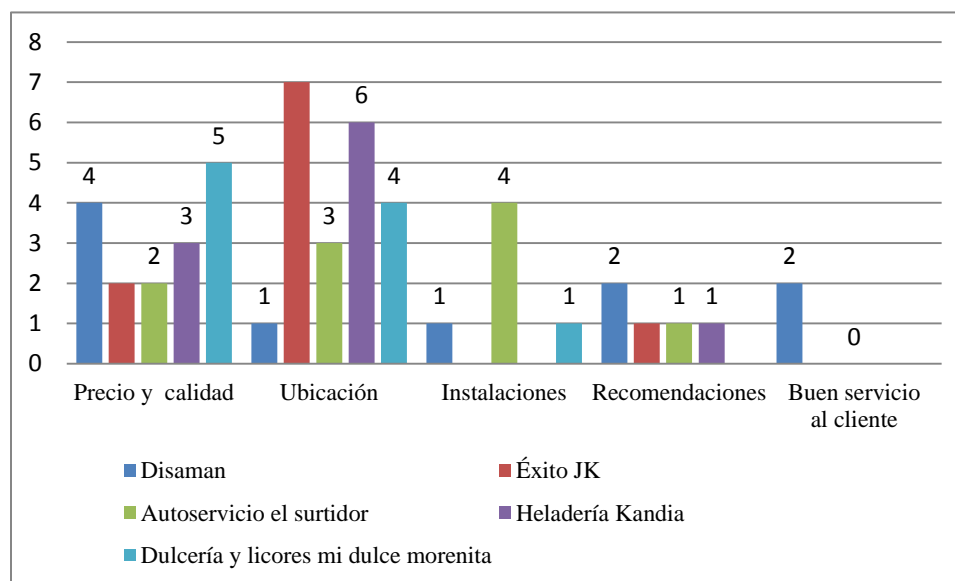


Figura 19 Por qué decide comprar en este establecimiento

Fuente. Autores del proyecto

De acuerdo con la tabulación realizada, se logró observar que los factores más determinantes a hora de decidir realizar la compra en Disaman son el precio y calidad de los productos seguido del servicio al cliente y las recomendaciones de este establecimiento. Por otro lado, Éxito JK, Autoservicio el Surtidor poseen una ventaja por su ubicación debido a que se encuentra en donde hay mucha concurrencia de personal y por las amplias instalaciones que maneja. Dulcería y Licores Mi Morenita y heladería Kandia manejan una infraestructura pequeña



lo que la pone en desventaja; los clientes de estos establecimientos la prefieren por recomendación o porque se encuentra en una excelente ubicación.

Tabla 20

*Cómo considera usted los precios de los diferentes productos que se ofrecen*

Establecimiento	Costoso	Buen precio	Precios bajos
Disaman		10	
Éxito JK	3	6	1
Autoservicio el surtidor		10	
Heladería Kandia		8	1
Dulcería y licores mi dulce morenita	4	5	1

Fuente. Autores del proyecto

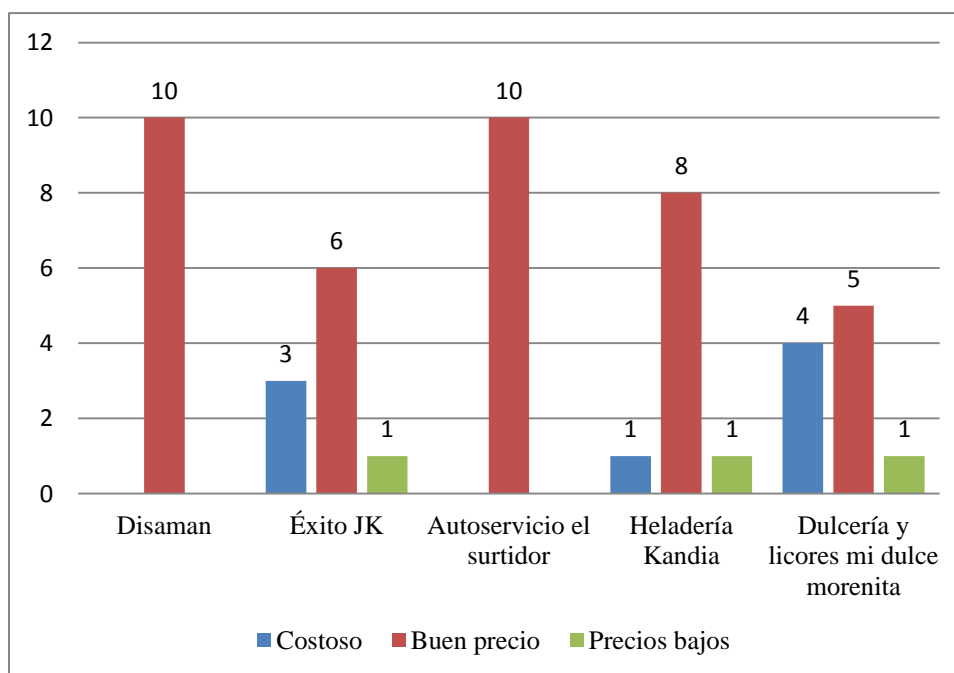


Figura 20. ¿Cómo considera usted los precios de los diferentes productos que se ofrecen?

Fuente. Autores del proyecto

La mayor parte de los clientes de los establecimientos consideran que son precios asequibles, cabe resaltar que describen que tienen precios costosos a Éxito JK, heladería Kandia y dulcería Mi Morenita, pero solo para algunos productos.

Tabla 21  
*Cómo valora la calidad del servicio al cliente que se ofrece*

Establecimiento	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente
Disaman	4	5	1	
Éxito JK	1	5	4	
Autoservicio el surtidor	3	7		
HeladeríaKandia	1	5	3	1
Dulcería y licores Mi dulce morenita	2	5	3	

Fuente. Autores del proyecto

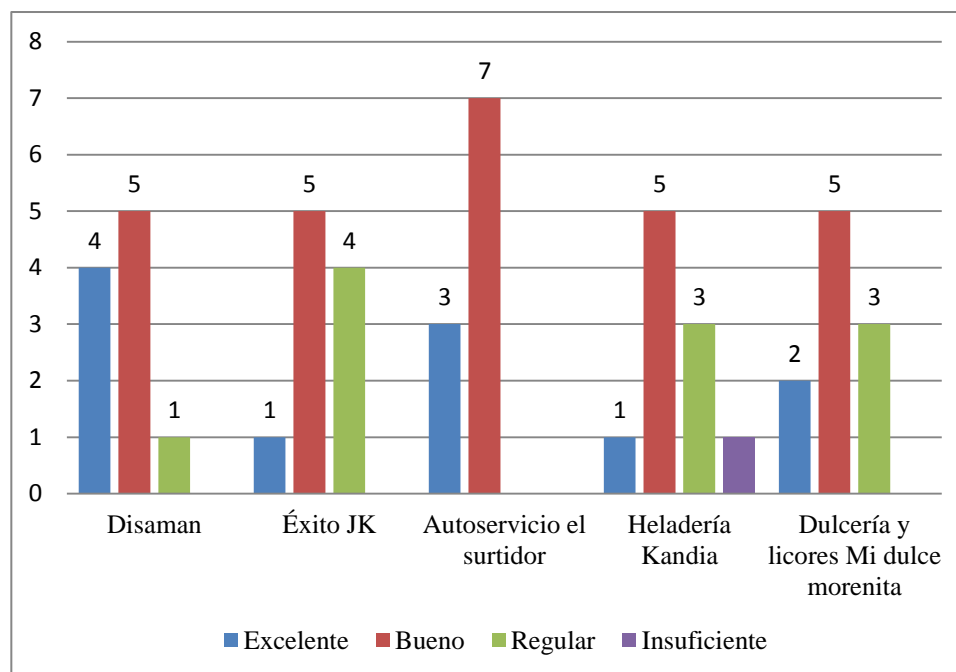


Figura 21. ¿Cómo valora la calidad del servicio al cliente que se ofrece?

Fuente. Autores del proyecto

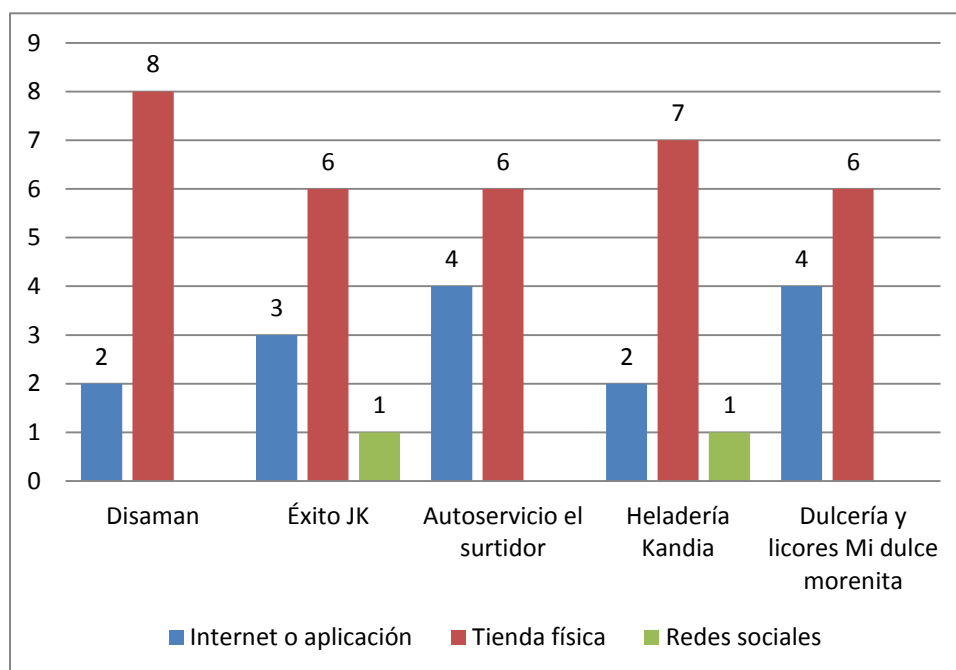
Los clientes manifiestan que el servicio al cliente de la heladería Kandia algunas veces es regular o insuficiente debido a que es un local pequeño y cuando hay bastante demanda no hay personas que atiendan y asimismo no hay lugar por donde circular. Por otro lado, resaltan el buen servicio al cliente de Disaman Distribuciones, el surtidor y éxitos JK por la cantidad de accesorias comerciales y por su amplia infraestructura.

Tabla 22

*En qué lugar le parece más cómodo comprar los productos del supermercado*

Establecimiento	Internet o aplicación	Tienda física	Redes sociales
Disaman	2	8	
Éxito JK	3	6	1
Autoservicio el surtidor	4	6	
Heladería Kandia	2	7	1
Dulcería y licores Mi dulce morenita	4	6	

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 22. En qué lugar le parece más cómodo comprar los productos del supermercado*  
Fuente. Autores del proyecto

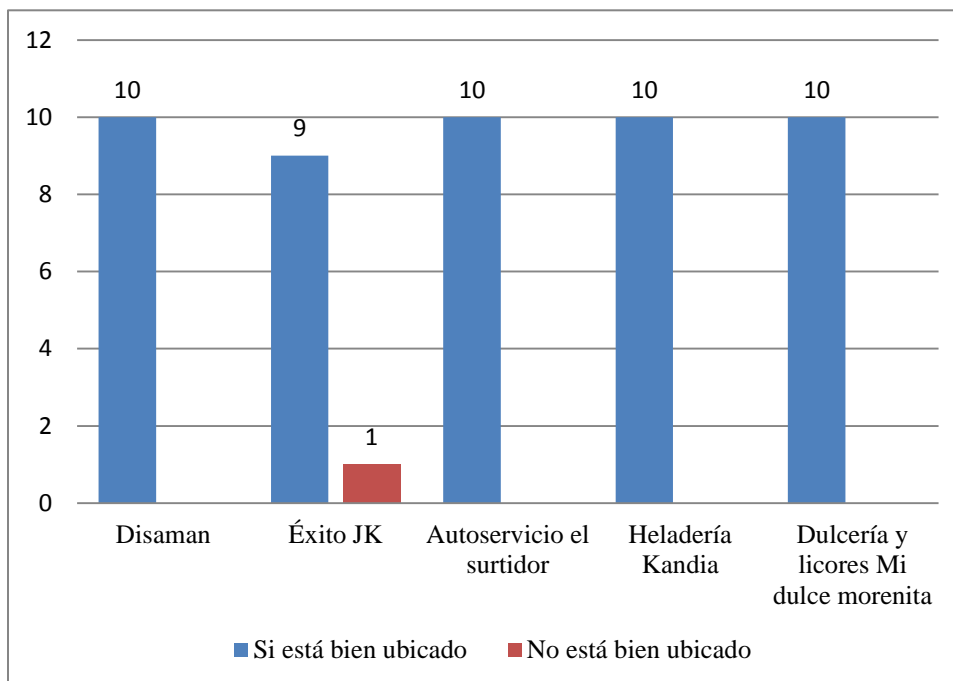
Se logra evidencias que la mayoría de los clientes encuestados prefieren hacer compras físicas, y sólo 15 prefieren por medio de WhatsApp, domicilios o aplicaciones. Seguido de las redes sociales en donde solo 2 personas accederían a comprar por allí. Manifiestan que no saben cómo comprar por medio de redes sociales o aplicaciones y les parece un poco tedioso debido a que no es lo mismo ver el producto físicamente.

Tabla 23

*Cree usted que el establecimiento se encuentra bien ubicado*

<i>Establecimiento</i>	<i>Si está bien ubicado</i>	<i>No está bien ubicado</i>
<i>Disaman</i>	10	
<i>Éxito JK</i>	9	1
<i>Autoservicio el surtidor</i>	10	
<i>Heladería Kandia</i>	10	
<i>Dulcería y licores Mi dulce morenita</i>	10	

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 23. Cree usted que el establecimiento se encuentra bien ubicado*

Fuente. Autores del proyecto

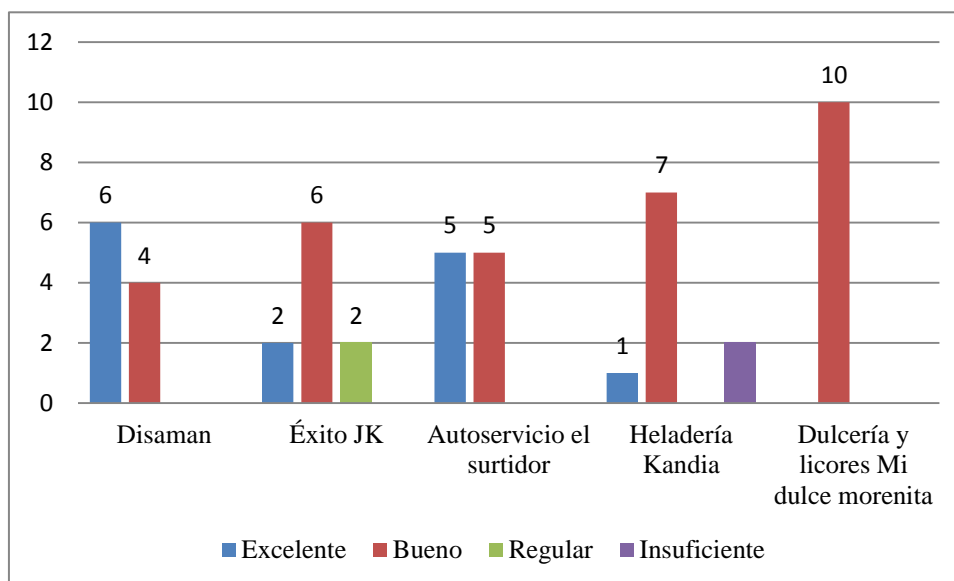
La gran parte de los encuestados manifiesta se los establecimientos se encuentran muy bien ubicados debido a que se encuentran en la zona céntrica de Ocaña donde existe gran concurrencia de personas a cualquier hora del día. Sin embargo, hay personas que consideran que el Supermercado Éxito JK se encuentra un poco retirado le resulta fastidioso transitar por el mercado.

Tabla 24

*Cómo califica la organización e infraestructura del establecimiento*

Establecimiento	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente
Disaman	6	4		
Éxito JK	2	6	2	
Autoservicio el surtidor	5	5		
HeladeríaKandia	1	7		2
Dulcería y licores Mi dulce morenita		10		

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 24. Cómo califica la organización e infraestructura del establecimiento*

Fuente. Autores del proyecto

Las respuestas de los encuestados ponen en manifiesto que Disaman, Éxito JK y Autoservicio el surtidor son los establecimientos que presentan una mejor organización e infraestructura. Sin embargo, a pesar de tener espacios amplios, el supermercado Éxito JK la gran parte de las veces permanece un poco desordenado. Por otro lado, Disaman Distribuciones algunas veces se llena demasiado y hay poca circulación al igual que a la hora de pagar, debido a que solo posee dos cajeros.

Tabla 25

*Qué medio de comunicación es más utilizado por usted*

Establecimiento	Radio	Televisión	Publicidad en internet o redes sociales	Banners publicitarios
Disaman		4	6	
Éxito JK	1	4	5	
Autoservicio el surtidor		3	7	
Heladería Candía	1	2	7	
Dulcería y licores Mi dulce Morenita		2	8	

Fuente. Autores del proyecto

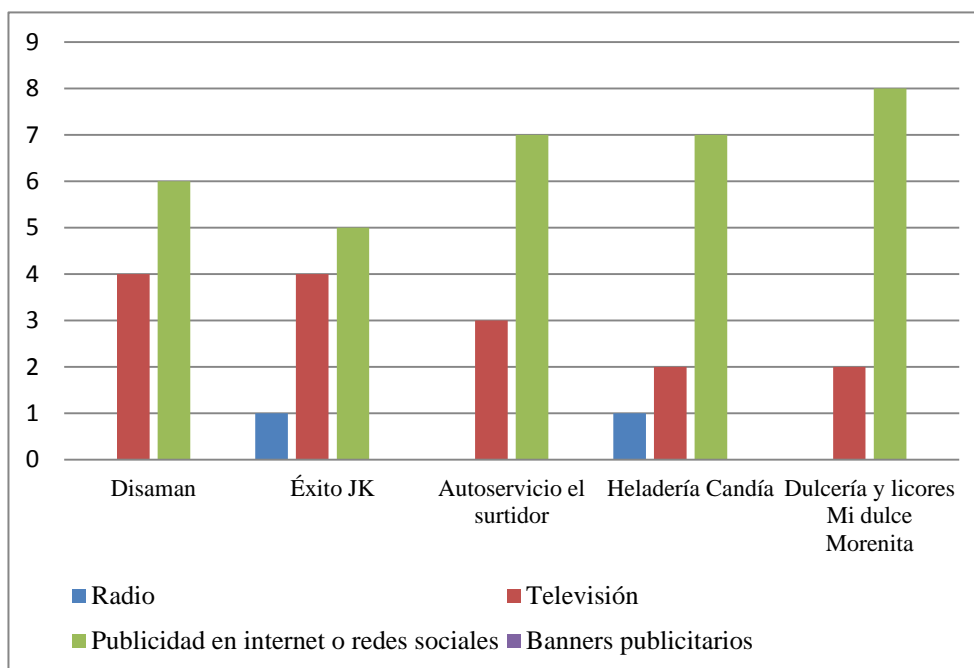


Figura 25. Qué medio de comunicación es más utilizado por usted

Fuente. Autores del proyecto

La gran mayoría manifiesta que el medio de comunicación más usado generalmente son las redes sociales y el internet, seguido de la televisión y la Radio. Debido a que últimamente el marketing ha tomado más auge igual que el comercio online de los productos por consecuencia de la pandemia.

Tabla 26

*Cómo conoció el establecimiento*

Establecimiento	Recomendación	Ubicación	Publicidad	Redes sociales
Disaman	5	2	1	2
Éxito JK	2	5	1	2
Autoservicio el surtidor	3	4	2	1
Heladería Kandia	5	4	1	1
Dulcería y licores Mi dulce morenita	2	8	0	0

Fuente. Autores del proyecto

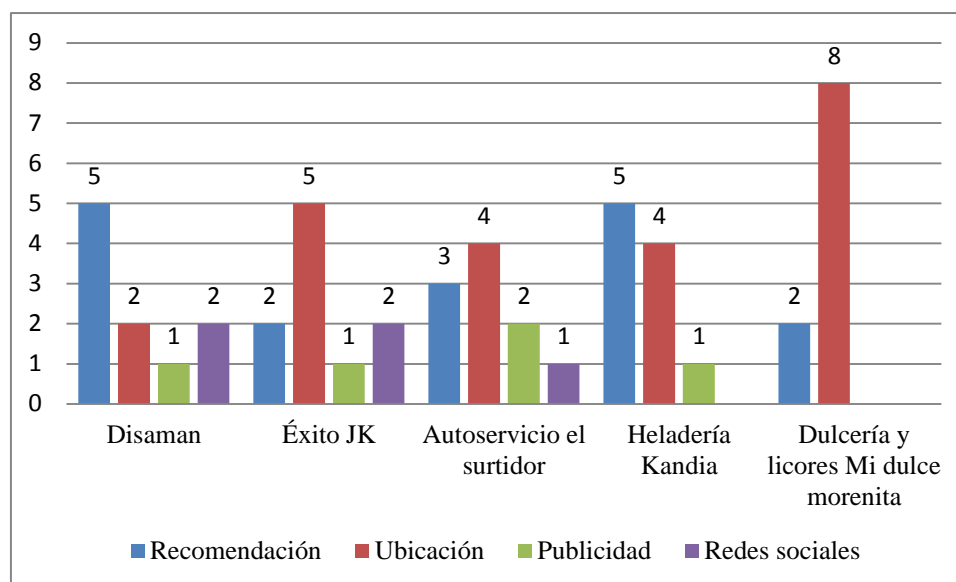


Figura 26. Cómo conoció el establecimiento

Fuente. Autores del proyecto

En Disaman Distribuciones la mayoría de los clientes se enteraron de este establecimiento por recomendación de un amigo o familiar lo cual resulta gratificante ya que demuestra que se está manejando bien el negocio en aspectos como servicio al cliente y relación calidad-precio. Así mismo sucede con la heladería Kandia y autoservicio el surtidor por los años que lleva en el mercado de Ocaña. Por otro lado, Mi morenita y Éxito JK conocieron la existencia del establecimiento por su ubicación estratégica. Se evidencia que la publicidad y las redes sociales no han sido de mucha ayuda por la cultura de la población Ocañera.

Tabla 27.  
Qué otro establecimiento de alimentos y bebidas prefiere además de éste

Establecimiento	Tienda D1	Almacenes éxito	Éxito JK	Supertiendas Olímpica	Mercadería Justo y bueno	Disaman
Disaman	4	1		3	2	
Éxito JK	4	1			3	1
Autoservicio el surtidor	3		2	2	3	
Heladería Kandia	2	1			3	3
Dulcería y licores mimorenita	3	1		1	2	4

Fuente. Autores del proyecto

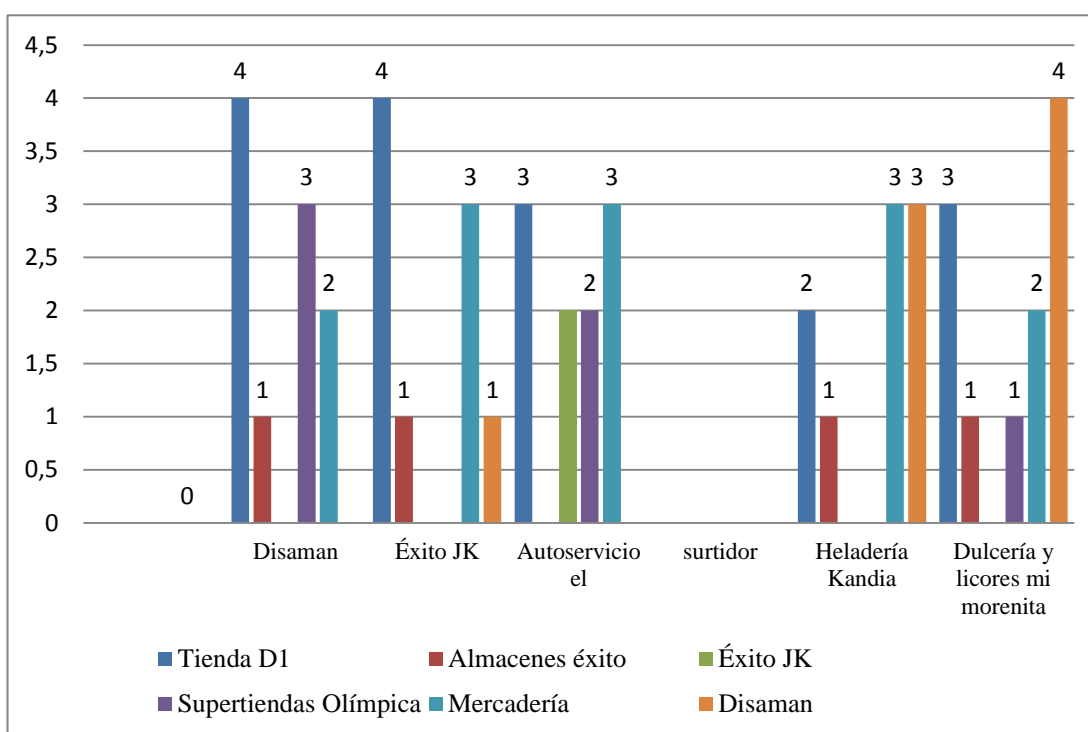


Figura 27 Qué otro establecimiento de alimentos y bebidas prefiere además de éste  
Fuente. Autores del proyecto

Los clientes manifiestan que prefieren los almacenes de cadena como la mercadería justo y bueno, y Tiendas D1 debido a que compiten con precios mucho mas bajos.



Tabla 28

*Cree que este establecimiento satisface sus necesidades como consumidor*

Establecimiento	Sí	No
Disaman	10	
Éxito JK	9	1
Autoservicio el surtidor	10	
Heladería Kandia	8	2
Dulcería y licores Mi dulce morenita	9	1

Fuente. Autores del proyecto

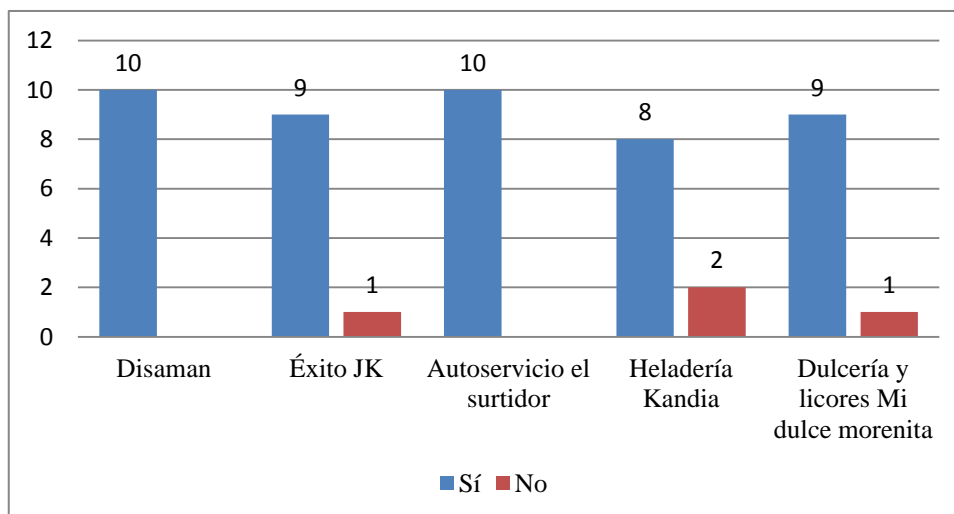


Figura 28. Cree que este establecimiento satisface sus necesidades como consumidor

Fuente. Autores del proyecto

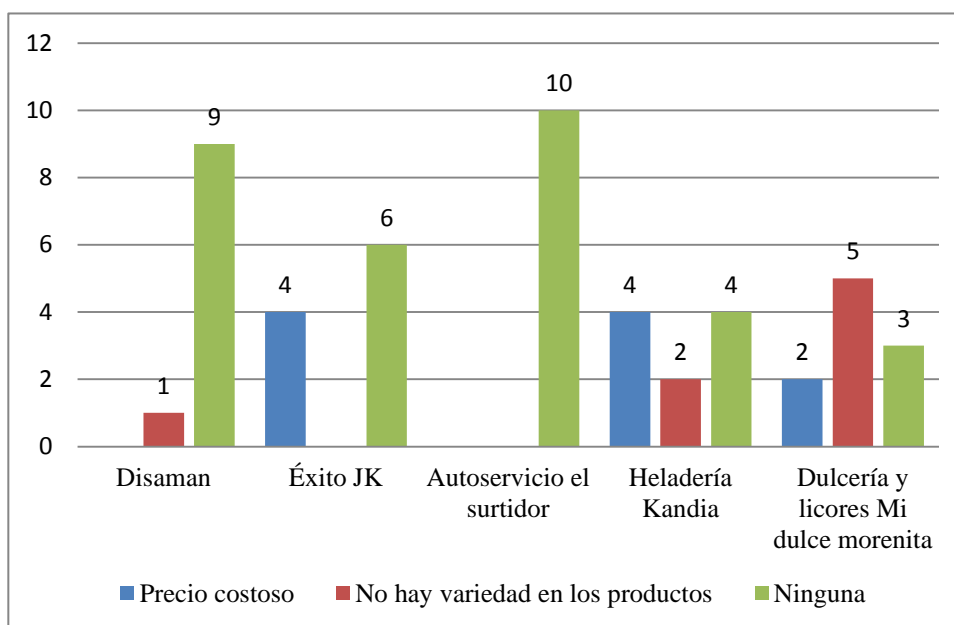
Los clientes manifestaron que no han tenido ninguna necesidad insatisfecha a excepción de los establecimientos Éxito JK, heladería Kandia y dulcería y Licores mi morenita, por servicio al cliente regular y por falta de variedad en los productos.

Tabla 29

*Qué necesidad ha sido insatisfecha al momento de hacer compras en este establecimiento*

Establecimiento	Preciocososo	No hay variedad en los productos	Ninguna
Disaman		1	9
Éxito JK	4		6
Autoservicio el surtidor			10
Heladería Kandia	4	2	4
Dulcería y licores Mi dulce morenita	2	5	3

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 29.* Qué necesidad ha sido insatisfecha al momento de hacer compras en este establecimiento

Fuente. Autores del proyecto

La gran mayoría de los clientes en los distintos establecimientos no presentan ningún tipo de insatisfacción. Sin embargo, los consumidores de Éxito JK, heladería Kandia y dulcería mi Morenita manifiestan que los precios de estos establecimientos son muy costosos en comparación a los otros supermercados, así como la atención al cliente puede llegar a ser un poco regular.

## Capítulo 4. Resultados

### 4.1 Analizar la situación actual de la empresa por medio de la matriz FODA y las 5 fuerzas de Porter

El análisis DOFA incluye la evaluación de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas, es decir los factores internos y externos que afectan directamente a una organización. Esta es también una herramienta que le permite comprender la situación estratégica de una organización determinada (Ponce, 2007).

#### 4.1.1 Matriz FODA de Disaman Distribuciones

Tabla 30  
Matriz FODA

	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
	1. Servicio cálido y eficiente 2. Calidad en los productos 3. Precios accesibles y competitivo . Buena gestión comercial . Uso del marketing digital . Ubicación estratégica 7. Buena organización e infraestructura	1. No posee marca blanca 2. Oferta de productos solo por temporada 3. Falta de estrategias para captar y fidelizar a los clientes . No tiene manual de funciones 5. Instalaciones pequeñas para la demanda
<i>Oportunidades</i>	<i>Estrategias (FO)</i>	<i>Estrategias (DO)</i>
1. Crecimiento del mercado 2. Auge del marketing tecnológico 3. Incursión de nuevos proveedores 4. Entrada de nuevos clientes potenciales 5. Crecimiento urbano 6. Entrada de nuevas tecnologías	Fortalecer las estrategias publicitarias y merchandising con el fin de resaltar los productos del establecimiento obteniendo así mayor demanda, aprovechando la ubicación de las locaciones del establecimiento (F6, F7, O1) Potenciar las ventas online a través de aplicaciones o página web (F5, F4, O2, O6) Crear alianzas estratégicas entre la empresa, el cliente y los proveedores, permitiendo lograr más beneficios en cuanto a precios o promociones. (2F, 3F, 4F, O3, O4)	Consolidar lazos comerciales entre distintos proveedores con el fin de obtener su propia marca en productos y empaque (D1, D3, O3, O1) Diseñar una investigación de mercado que permita conocer las necesidades de cliente actual, y potencial (D2, D3, O4, O1) Determinar la factibilidad de la creación de un punto de venta (D5, O5)

Tabla 30. Continuación  
*Amenazas*

<i>Amenazas</i>	<i>Estrategias (FA)</i>	<i>Estrategias (DA)</i>
1. Aumento de competencia de empresas nacionales y locales en el sector	Analizar los diferentes factores que generan insatisfacción en los clientes con el fin de aplicar nuevas ventajas competitivas y nuevos productos y servicios (F1, A1, A3, A1)	Realizar programas de capacitación al personal en cuanto a temas como la administración de recursos humanos, mercadeo y ventas con el fin de obtener nuevas ventajas competitivas (D3, D4, A1, A2)
2. Cambio de hábitos y cultura de los consumidores	Diseñar estrategias de precio con el fin de obtener más ventas y mayor participación en el mercado (F3, A1, A3)	Aplicar estrategias de mercadotecnia y publicidad acorde a los intereses de los consumidores actuales y potenciales (D2, A2, A1)
3. Incremento de precios de los productos	Estar a la expectativa de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado para satisfacer las necesidades del cliente (F4, A2)	
4. Inestabilidad económica del país	Replantear las estrategias de precios y promociones con el fin de obtener un modelo económico beneficioso tanto para la empresa como para los consumidores (F3, F4, F4, A4, A1)	
5. Grupos al margen de la ley		

Fuente. Autores del proyecto

**4.1.2 Las 5 fuerzas de Porter.** El modelo estratégico de Michael Porter permite analizar la intensidad de la competencia en un negocio o sector específico. Porter lo divide en 5 fuerzas principales que son las siguientes: Los clientes, los productos sustitutos, los proveedores, los nuevos competidores y estos van a determinar en sí la rivalidad y la competencia que hay en la industria del retail.

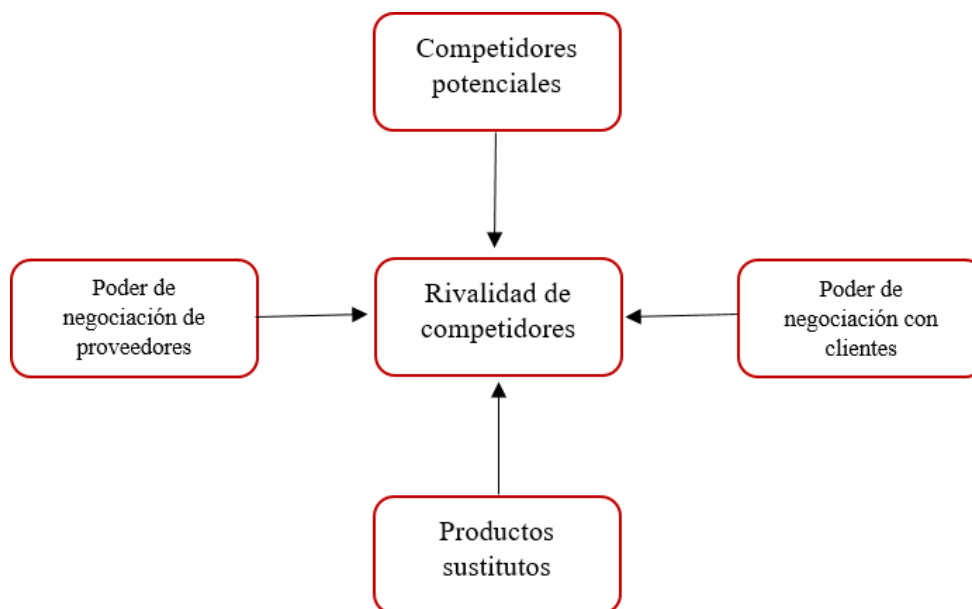


Figura 30. Matriz de las 5 fuerzas de Porter. (2015).

Fuente. <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

**Rivalidad competitiva.** La industria Retail en el municipio de Ocaña está identificada por almacenes a nivel local y Nacional; Disaman Distribuciones enfrenta una intensa competencia con Autoservicio el Surtidor y Éxito JK; estos poseen mayor variedad en el portafolio de productos y participan en el mismo mercado. Por otro lado, a nivel nacional con la alta presencia y credibilidad de almacenes como Éxito, Supertiendas Olímpica, Tiendas D1 y Justo y Bueno; los cuales compiten en factores como precio y calidad.

**Poder de negociación de los proveedores.** Disaman maneja una capacidad superior a la de la competencia debido a que ofrece productos basándose en la calidad y credibilidad de las marcas, lo que otorga una fuerza en el proceso de negociación y fijación de precios. Así como también el hecho de tener diferentes proveedores limita el poder de negociación, teniendo productos que la competencia no maneja.

**Poder de negociación de los clientes.** Disaman Distribuciones tiene clientes mayoristas y minoristas, los cuales poseen poder de negociación, pues podrían sustituir los productos del negocio por los de la competencia. Esta postura resulta más evidente si existen más competidores ofertando los mismos productos debido a que el consumidor tendrá más posibilidades de no elegir a Disaman. Por otro lado, la distribución de los productos juega un papel fundamental debido a que los medios para hacer llegar el producto cada vez son más diversos por los nuevos hábitos, allí es donde se ve la necesidad de adaptación a los cambios para satisfacer al consumidor.

En términos generales, el 65% de los clientes de Disaman manifiestan que prefieren comprar en este establecimiento por los precios y la calidad de los productos, asimismo al 15%

le favorece la ubicación; lo cual demuestra una excelente acogida por parte del mercado Ocañero.

**Competidores potenciales.** La crisis actual del país limita la aparición de nuevos competidores en el mercado Ocañero. Sin embargo, compañías que trabajen en un mercado cercano, podrían ingresar a la competencia. También cabe resaltar el desarrollo que ha tenido la ciudad de Ocaña en cuanto al crecimiento urbanístico, y la mejora de las vías de acceso lo que crea un puente para crear nuevos puntos de ventas de establecimientos ya posicionados.

**Amenaza de productos sustitutos.** Esta fuerza no representa ninguna amenaza para Disaman, debido a que los supermercados venden diversos tipos de productos, y cualquier producto nuevo o alternativo que ingrese al mercado no perjudica al negocio, sino que constituye una situación favorable ya que permite la ampliación del portafolio de productos. Se debe tener en cuenta las decisiones tomadas a la hora de decidir sustituir o depurar un producto del surtido ya que esto puede permitir que los clientes decidan comprar en otro lugar. Esto no solo conduce a la pérdida de las ventas del producto, sino que también provoca que se pierda la oportunidad de toda la compra relacionada a este mismo producto.

## **4.2 Realizar las diferentes matrices de análisis competitivo con el fin de conocer las estrategias que debe diseñar la empresa Disaman Distribuciones**

**4.2.1 Matriz de factores internos EFI.** La matriz de factores EFI corresponde al análisis interno de la empresa, en donde se analiza las fortalezas y debilidades con el fin de observar la

posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. La matriz EFI se realiza siguiendo los siguientes pasos:

- Se cataloga los factores internos claves identificados como lo son sus debilidades y fortalezas, utilizando un total de factores Fortalezas y Debilidades.
- Asignar ponderaciones adecuadas mediante la comparación de valores, lo cual se la asignará el valor de (0.0 sin importancia) a (1.0 muy importante.)
- Se le asigna una clasificación de 1 a 4 indicando los factores claves, se representa de la siguiente forma: Debilidad mayor: 1, Debilidad menor: 2 , Fortaleza menor: 3, Fortaleza mayor:4
- La ponderación que se le asignó a cada factor de la matriz Efi , debe multiplicarse para la obtención de su calificación, así poder terminar el valor de cada variable .
- Sumar los valores para obtener el total ponderado.

Tabla 31 Matriz EFI

Factores Internos Claves	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Fortalezas</b>			
1. Servicio cálido y eficiente	10%	4	0,4
2. Calidad en los productos	10%	4	0,4
3. Precios accesibles y competitivo	15%	4	0,6
4. Buena gestión comercial	9%	4	0,36
5. Uso del marketing digital	10%	4	0,4
6. Ubicación estratégica	9%	4	0,36
7. Buena organización e infraestructura	6%	3	0,18
<b>Debilidades</b>			
1. No posee marca blanca	5%	1	0,05
3. Oferta de productos solo por temporada	4%	2	0,08
4. Falta de estrategias para captar y fidelizar a los clientes	10%	1	0,1
5. No tiene manual de funciones	4%	1	0,04
6. Instalaciones pequeñas para la demanda	8%	2	0,16
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,13</b>

Fuente. Autores del proyecto

Se logra evidenciar que Disaman Distribuciones mantiene una posición interna fuerte debido a que su total ponderado es de 3,13 un resultado arriba del promedio. En donde la puntuación más alta la obtienen el servicio al cliente y el buen manejo de la relación calidad - precio así como el eficiente uso del marketing digital. Asimismo, el establecimiento se encuentra ubicado en un lugar estratégico para poder desarrollar su actividad.

Por otro lado, las principales debilidades que posee son la falta de estrategias para captar y fidelizar al cliente debido a que no poseen tarjeta puntos y no tiene marca propia a comparación de la competencia.

Disaman maneja diferentes estrategias como promociones, y manejo de redes sociales que se acercan al cliente, pero no lo hace suficiente. También posee una instalación pequeña debido a que en algunas horas del día o cuando hay fechas especiales el local se llena a tal punto que se debe organizar a los clientes para que no haya tanta congestión.

**4.2.2 Matriz de Factores externos EFE.** La matriz de factores EFE corresponde al análisis externo de la empresa, en donde se evalúan las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 32  
*Matriz EFE*

Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>			
1. Crecimiento del mercado	10%	4	0,4
2. Auge del marketing tecnológico	10%	3	0,3
3. incursión de nuevos proveedores	9%	3	0,27
4. Entrada de nuevos clientes potenciales	9%	4	0,36
5. Crecimiento urbanístico	7%	2	0,14
6. Entrada de nuevas tecnologías	10%	2	0,2



Tabla 32. Continuación

Amenazas				
1.	Aumento de competencia de empresas nacionales y locales en el sector	19%	2	0,38
2.	Cambio de hábitos y cultura de los consumidores	5%	2	0,1
3.	Incremento de precios de los productos	14%	2	0,28
4.	Inestabilidad económica del país	5%	1	0,05
5.	Grupos al margen de la ley	2%	2	0,04
Tot al		100%		2,32

Fuente. Autores del proyecto

Se logra evidenciar que Disaman Distribuciones mantiene una posición externa un poco débil debido a que su total ponderado es de 2,32 tan solo 0,2 puntos por arriba del promedio. Lo que evidencia que las estrategias que aplica Disaman para manejar los factores externos que afecta su organización son pocos efectivos. El factor que más afecta a Disaman es el aumento de la competencia debido a que al mercado Ocañero se ha venido posicionando almacenes de cadena a nivel nacional que por razones de mejor estructura organizacional tratan de opacar los supermercados locales. En donde factores importantes como la calidad y precio de los productos juegan un papel fundamental a la hora del cliente escoger dónde realizar su compra.

Por otro lado, los precios de algunos productos alimenticios están aumentando a nivel local y nacional sobre todo por problemas logísticos locales o dificultades de importación, todo esto debido a la afectación de la pandemia. Los factores externos son aquellos que la empresa no puede manejar, pero se deben optar estrategias para contrarrestar.

**4.2.3 Matriz del perfil competitivo.** Por medio de la matriz del perfil competitivo (MPC) se identifican a los principales competidores de Disaman Distribuciones, así como sus fortalezas y debilidades en relación con su posición estratégica. Con la información recolectada y los resultados que arrojó el estudio del EFE y el EFI, se procede a evaluar ésta información a través

del DOFA, lo que determina si la organización es competente para desempeñarse en su entorno. Mientras más competitiva sea en comparación con su competencia más cerca se encuentra del éxito.

Los pasos para crear la matriz MPC son los siguientes:

- Se realiza un estudio en donde se identifican los factores más críticos para el éxito en la industria, dándole una ponderación entre (0.0 no importante) a (1.0 absolutamente importantes), de igual manera la suma de todo pasos debe sumar 1.0.
- Se le asigna a cada competencia la ponderación de cada factor, en donde objetivo principal es identificar las debilidades y fortalezas, en donde: 1= debilidad grave, 2= debilidad menor, 3= Fortaleza menor, 4 = Fortaleza importante.
- Multiplicar la clasificación correspondiente a cada competidor con el valor de cada factor de éxito, para poder analizar el resultado ponderado de cada una de las empresas. El más alto indica una amenaza más alta al competidor, en cambio el resultado menor se tomara como el más débil.

Tabla 33 *Matriz de Perfil Competitivo MPC*

Factores claves de éxito	Valor	Disaman		Heladería Kandia		Dulcería y licores Mi morenita		Autoservicio El Surtidor		Supermercado Éxito JK	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Calidad del servicio	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Nuevas tecnologías	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	3	0.30	2	0.30
Organización e infraestructura	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Variedad de productos	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Fidelización del cliente	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Mercadeo y publicidad	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20	3	0.0	2	0.40

Tabla 33. Continuación

Calidad de productos	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Competitividad de precios	0.1	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.30	2	0.20
Total	1.0		3.2		1.85		1.9		3.3		3.0
	0										

Fuente. Autores del proyecto

En la matriz MPC se evidencia que la empresa Autoservicio El Surtidor se encuentra mejor posicionada que Disaman Distribuciones: Su resultado es de 3,3 y Disaman de 3,2. Lo que corresponde a una diferencia de 0,1 puntos, es decir, no manejan un rango tan diferente; Disaman Distribuciones gestiona mejor el área de mercadeo, publicidad y el uso de nuevas tecnologías, por otro lado, El Surtidor se enfoca más en la fidelización del cliente y tiene más variedad de productos.

**4.2.4 PEEA Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización. (UNIVA, 2011)

- Se identifican las variables que definen las fortalezas financieras (FF), ventajas competitivas (VC), estabilidad ambiental (EA) y las Fortalezas de la industria (FI)
- Se selecciona la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), cuyo valor asignado es de (+1 = a peor) y (+6 = el mejor), de igual manera para la estabilidad ambiental

(EA) y ventaja competitiva (Vc), se asignará un valor numérico que comprende desde (-1 = al mejor) a (-6 = al peor).

- Se calcula el resultado para (FF, VC, FI, EA), sumando las clasificaciones de factor de cada celda y dividiendo el número de la variable.
- Resaltar los resultados para (FF, FI, EA Y VC) en eje correspondiente a la matriz PEEA y realizar ecuación para obtener el vector direccional
- Se marca el punto resultante del eje X y del eje Y, y se grafica la intersección (XY) con el fin de conocer el tipo de estrategia a seguir: Conservador, Agresivo, Competitivo, o Defensivo.

Tabla 34

*Posición estratégica interna: Fuerza Financiera (FF)*

Fuerza Financiera (FF) Eje Y	Calificaciones
Tasa de retorno a la inversión	5
Apalancamiento	4
Liquidez	5
Capital de Trabajo	5
Flujo de efectivo	6
Rotación de inventarios	5
Rotación cuentas por pagar	6
Total	36
Promedio	5.14

Fuente. Autores del proyecto

Tabla 35

*Posición estratégica interna: Ventaja Competitiva (VC)*

Ventaja Competitiva (VC) Eje X	Calificaciones
Participación del mercado	-3
Calidad y variedad de los productos	-2
Lealtad del consumidor	-2
Gestión Comercial	-3
Diferenciación de producto o servicio	-4
Control sobre proveedores y distribuidores	-2
Conocimientos tecnológicos	-1
Total	-17
Promedio	-2.42

Fuente. Autores del proyecto

Tabla 36

*Posición estratégica externa: Estabilidad Ambiental (EA)*

Estabilidad Ambiental (EA) Eje Y	Calificaciones
Cambios tecnológicos	-3
Rivalidad e competidores	-1
Preferencia por productos sustitutos	-3
Tasa de inflación	-1
Elasticidad precio de la demanda	-5
Barreras para entrar al mercado	-5
Total	-18
Promedio	-2.57

Fuente. Autores del proyecto

Tabla 37

*Posición estratégica externa: Fuerza de la industria (FI)*

Fuerza de la Industria (FI) Eje X	Calificaciones
Crecimiento del mercado	6
Productividad	5
Potencial de utilidades	6
Poder de negociación con proveedores	5
Barreras de entrada	2
Barreras de salida	2
Total	26
Promedio	3.71

Fuente. Autores del proyecto

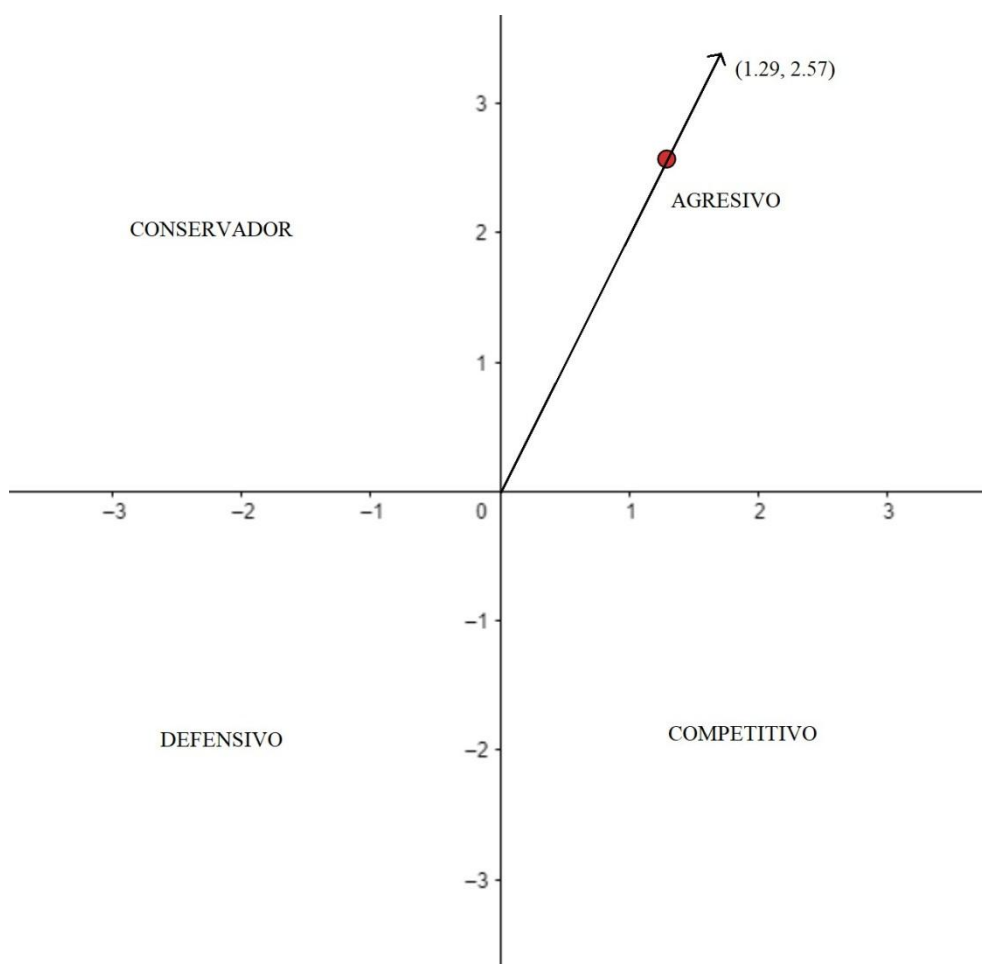
#### 4.2.5 Vector Space.

Tabla 38

*Vector Space*

Eje horizontal (x)	VC+FI	$(-2.42)+3.71$	1.29
Eje vertical (y)	FF+EA	$5.14+(-2.57)$	2.57

Fuente. Autores del proyecto



*Figura 31.* Vector Space.  
Fuente. Autores del proyecto

Disaman Distribuciones se encuentra en una buena posición la cual le permite hacer uso de sus fortalezas internas con el fin de aprovechar oportunidades y superar debilidades, evitar las amenazas; por lo tanto, es viable hacer uso de estrategias de penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

**4.2.6 Matriz IE Factores internos y externos.** La Matriz IE se realiza con el fin de obtener en cuál de los nueve cuadrantes se ubica Disaman Distribuciones. Esta, se compone de 2 ejes, X y Y. El eje X nos da el puntaje de la matriz EFI y el eje Y nos da el puntaje de la matriz EFE.

Una vez identificados los puntajes de las matrices EFI y EFE se procede a graficar en los ejes; si la valoración se encuentra en los cuadrantes 1, 2 y 4 indica que hay crecimiento y construcción. Si está ubicado en cuadrantes 3, 5 y 7 se debe tener en cuenta los riesgos, debido a que se encuentran en etapa de conservar y mantener. Y, por último, si la evaluación se ubica en los cuadrantes 6, 8 y 9 se debe cosechar y reducir. Lo anterior se evidencia en el siguiente esquema:

	Solido 2.0 a 2.99	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99
Alto 2.0 a 2.99	I	II	III
Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

*Figura 32.* Esquema de la matriz IE.

Fuente. Autores del proyecto

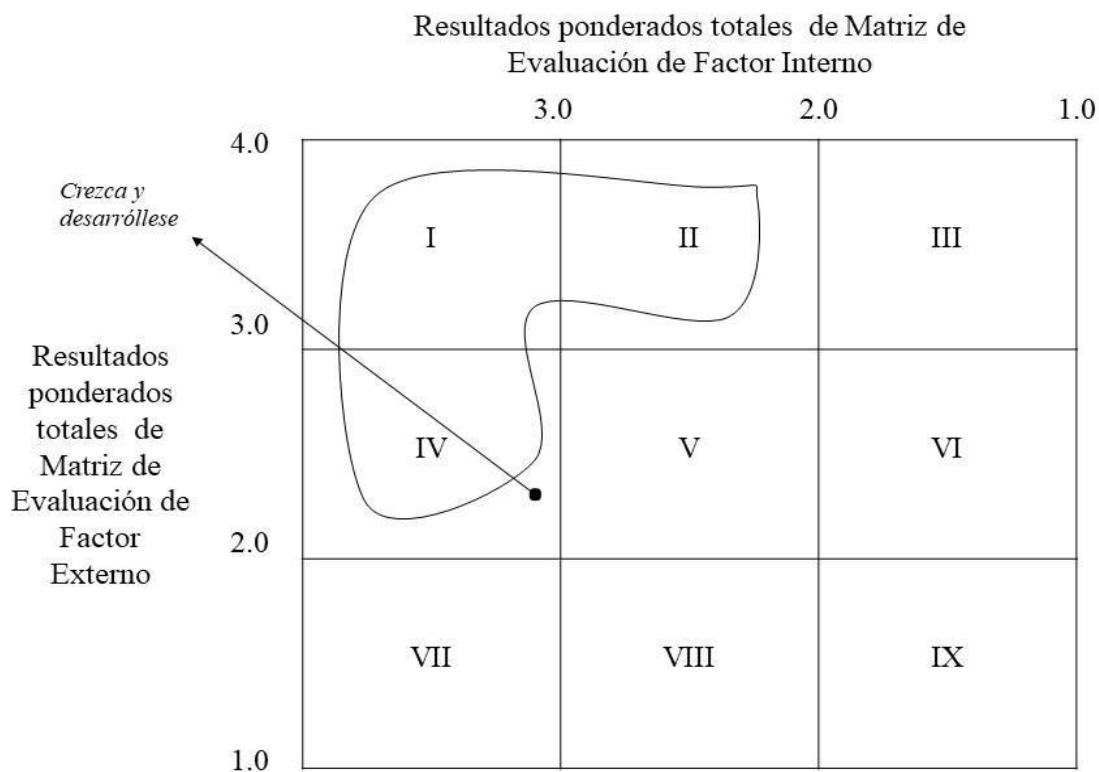


Figura 33. Matriz IE.

Fuente. Autores del proyecto

Disaman Distribuciones se ubica en el cuadrante IV; la división 4 pertenece a la categoría de crecer y construir. La empresa está en la capacidad o el poder de implementar estrategias exigentes, agresivas o intensivas. En esta etapa es donde se pueden desarrollar estrategias como desarrollo de producto, desarrollo de mercado, penetración del mercado, integración hacia atrás, hacia adelante o estrategias horizontales. Pero de igual forma debe estar a la expectativa de conservar o mejorar los factores que la afectan debido a que cualquier altibajo puede hacer que la empresa baje de posición y se ubique en una riesgosa.

**4.2.7 Matriz de estrategia principal.** La matriz de estrategia principal permite desarrollar alternativas de estrategia de acuerdo a dos dimensiones: La posición competitiva de la empresa en



el eje horizontal y el crecimiento del mercado en el eje vertical. En base a estas combinaciones se establecen 4 cuadrantes con sus respectivas estrategias a aplicar, tal como que se observa en el siguiente esquema:

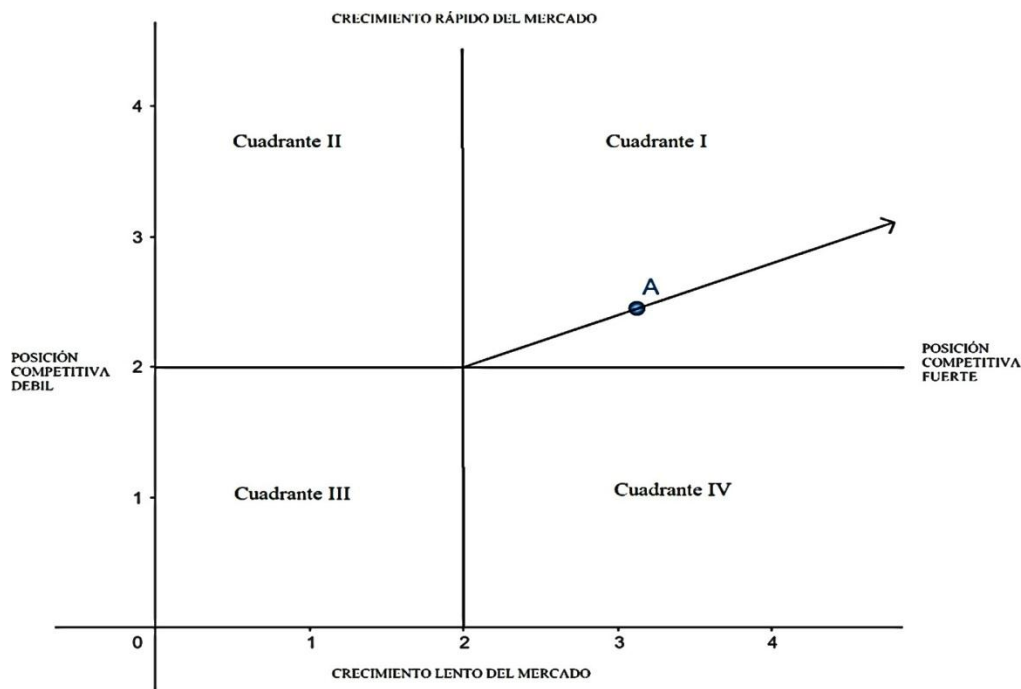


*Figura 34.* Matriz de Estrategia Principal

Fuente. Autores del proyecto

Para la realización de Matriz de Estrategia Principal se toma el total ponderado de la clasificación de cada factor evaluado en la matriz EFE y la Matriz de perfil competitivo. Lo cual, permite analizar el crecimiento rápido del mercado y la posición competitiva de Disaman Distribuciones. El total ponderado de ambas matrices es graficado en el plano cartesiano con el fin de conocer en qué cuadrante se posiciona la organización.

El total ponderado Matriz de perfil competitivo (Eje X) es de 3.12 y el total ponderado de la Matriz EFE (Eje Y) es de 2.45, dando el punto de intersección A (3.12, 3.45); el cual es representado en la siguiente gráfica:



*Figura 35.* Resultado de Matriz de Estrategia Principal  
Fuente. Autores del proyecto

La representación gráfica del punto A permite señalar que Disaman Distribuciones posee una excelente posición estratégica y competitiva superior al promedio de la industria debido a que se ubica en el cuadrante número 1. Debe aplicar estrategias de concentración en mercados actuales y en productos presentes; no debería alejarse de la ventaja competitiva que ya posee y no deben tomar riesgos agresivos si no es necesario.

**4.2.8 Matriz de Planeación Estratégica Competitiva MPEC.** La MPCE es una estrategia que permite a los estrategas indicar de manera objetiva cuáles son las mejores

estrategias alternativas en base a los factores internos y externos que fueron identificados anteriormente.

A matriz se desarrolla de la siguiente forma:

- Realizar una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las cuales estarán ubicadas en la columna izquierda de la matriz cuantitativa
- Asignar ponderación a cada uno de los factores internos y externos claves (Son exactamente los mismos de la matriz EFI y EFE)
- Examinar las matrices realizadas anteriormente con el fin identificar aquellas estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la empresa.
- Determinar el puntaje de atractividad (PA). 1= No es atractiva 2= Algo atractiva 3= razonablemente atractiva y 4= Altamente atractiva; por atractivo se refiere al grado en el que una estrategia en comparación a las demás permite que la empresa aproveche fortalezas, supere debilidades, aproveche oportunidades o evite las amenazas.
- Multiplicar las ponderaciones con el puntaje de atractivo de cada fila
- Obtener la clasificación total del atractivo más alto

El puntaje más alto indica cuál es la estrategia más atractiva que debe implementar la empresa con el objeto de alcanzar el éxito, debido a que se están considerando los factores internos y externos más importantes que pudiesen afectar las decisiones organizacionales.

Tabla 39  
Matriz MPCE

Estrategias alternativas							
Factores Claves	Aplicar programa de fidelización			Consolidar lazos comerciales con proveedores con el fin de obtener liderazgo de costos, y marca propia en productos y empaque		Potenciar portafolio de productos	
	Valor	P A	PT A	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
1. Crecimiento del mercado	10	3	0.3	4	0.4	3	0.3
2. Auge del marketing tecnológico	10	4	0.4	1	0.10	1	0.10
3. Incursión de nuevos proveedores	9	1	0.9	4	0.36	4	0.36
4. Entrada de nuevos clientes potenciales	9	4	0.36	4	0.36	4	0.36
5. Crecimiento urbanístico	7	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6. Entrada de nuevas tecnologías	10	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Amenazas							
1. Aumento de competencia de empresas nacionales y locales en el sector	19	4	0.76	4	0.76	4	0.76
2. Cambio de hábitos y cultura de los consumidores	5	3	0.15	3	0.15	4	0.2
3. Incremento de precios de los productos	14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
4. Inestabilidad económica del país	5	1	0.05	1	0.05	2	0.1
5 Grupos al margen de la ley	2	1	0.02	1	0.02	1	0.02
	100						
Fortalezas							
1. Servicio cálido y eficiente	10	4	0.4	3	0.3	1	0.10
2. Calidad en los productos	10	3	0.3	1	0.1	3	0.3
3. Precios accesibles y competitivo	15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
4. Buena gestión comercial	9	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5. Uso del marketing digital	10	4	0.4	1	0.10	1	0.1
6. Ubicación estratégica	9	2	0.18	1	0.09	1	0.09
7. Buena organización e infraestructura	6	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Debilidades							
1. No posee marca blanca	5	1	0.05	4	0.2	1	0.05
2. Oferta de productos solo por temporada	4	1	0.04	3	0.12	4	0.16
3. Falta de estrategias para captar y fidelizar a los clientes	10	4	0.4	2	0.2	4	0.4
4. No tiene manual de funciones	4	1	0.04	2	0.08	1	0.04
5. Instalaciones pequeñas para la demanda	8	1	0.08	3	0.24	1	0.08
Total de puntaje del grado de atracción	100		6.2		5.49		5.28

Fuente. Autores del proyecto

Como se logra observar, la matriz MPEC arrojó que la estrategia más atractiva que debe implementar Disaman Distribuciones es la aplicación de un programa de fidelización al cliente;

Esto con el objetivo de fortalecer su principal debilidad frente a la competencia: La falta de un programa bien estructurado, lo cual permitirá retener y obtener clientes nuevos y potenciales, incremento en ventas, y diferenciación en los servicios, lo cual conlleva a la mejora de la posición estratégica de la compañía superando su punto débil frente a su principal competencia.

#### **4.3 Proponer estrategias que permitan a la empresa Disaman Distribuciones mejorar su posicionamiento en el mercado de alimentos y bebidas**

En el actuar diario sin importar su actividad económica, las empresas deben tener identificadas una lista de tácticas o estrategias que permitan a la organización obtener un mejoramiento continuo, ser líderes, y posicionarse en el mercado competente. Por tal razón, resulta ineludible para Disaman aplicar estrategias que le permitan un mayor crecimiento y desarrollo. A continuación, se enumeran estrategias que se diseñaron de acuerdo a los resultados obtenidos en cada una de las matrices de planeación estratégica realizadas.

**Estrategias merchandising.** Esto el fin de resaltar los productos del establecimiento obteniendo así mayor demanda, aprovechando la ubicación de las locaciones del establecimiento.

- Ubicar los productos de primera necesidad al fondo del local, con el fin de que el consumidor recorra toda la superficie del establecimiento y pueda comprar artículos que no son necesarios, es decir tener compras por impulsos.
- Organizar productos de compra por impulso a la derecha y productos básicos a la izquierda para que los clientes puedan fijarse en productos que no iban a comprar.
- Estrategias de fidelización. Replantear promociones, CMR y fidelización con el fin de obtener un modelo económico beneficioso tanto para la empresa como para los consumidores.
- Realizar sorteos por medio de las redes sociales frecuentemente, como por ejemplo Give Away de canasta de productos, rifas, bonos de 30% de descuento, o de un valor estipulado, con el fin de atraer más seguidores en redes sociales, más conocimiento del supermercado a nivel local y por ende incremento de ventas. Estas estrategias resultan atractivas para el cliente y beneficioso para la empresa ya que se está haciendo uso del marketing permitiendo la atracción de clientes potenciales y a la vez fidelización del cliente.
- Implementación de un programa de puntos para los clientes, lo cual permite otorgar un puntaje cada vez que el cliente adquiera los productos. Estos se redimen con un porcentaje de descuento en la siguiente compra. Este programa permite premiar a los clientes por preferir el establecimiento.

Mayor uso de Marketing digital y nuevas tecnologías. Disaman Distribuciones hacia uso de la Aplicación Dilups para ofrecer sus productos de manera online la cual funcionó eficientemente, pero en este momento se encuentra fuera del mercado. El uso de Dilups en Disaman hacia parte de una ventaja competitiva, ningún establecimiento que es considerada

competencia hasta el momento maneja este tipo de herramientas. Por ello resulta importante que se vuelva a hacer uso de alguna herramienta tecnológica que permita realizar e-commerce.

- Creación de una página web que permita la compra de productos por medio de internet.
- Impulsar nuevas acciones promocionales en facebook e instagram ads. Lo que permitirá incrementar clientes, y obtener mayor credibilidad.

Consolidar lazos comerciales entre distintos proveedores. Construcción de un modelo que permita la implementación de una marca blanda en algunos productos del portafolio así como el diseño de bolsas que lleve el logo del establecimiento, con el fin de otorgar credibilidad al nombre de la empresa.

Potenciar el portafolio de productos. Una vez estudiado y analizado el portafolio de productos se debe actuar sobre él teniendo en cuenta los factores cambiantes del mercado. Por ejemplo conocer si la variedad de productos es suficiente para satisfacer las necesidades, o si tiene línea o productos que están saturados a tal punto que no se venden y lo que hace es aumentar costos de inventario, así como conocer si los productos están llegando a todos los segmentos. Esto permite aumentar las ventas, obtener más clientes, disminución de costos, maximización de la rentabilidad, diferenciación de productos, y responder a necesidades que han sido insatisfechas.

Utilizar nuevos canales de distribución que permitan que los productos lleguen a segmentos o áreas geográficas nuevas por medio de la utilización de canales complementarios.

Obtener mayor poder de negociación con los proveedores. Con el fin de conseguir productos más rentables, disminución de costos y gastos operativos. Lo que permite bajar los precios para solventar la problemática de inestabilidad económica del país y obtener precios más competitivos debido a la entrada de nuevos supermercados nacionales en el mercado Ocañero.

Estrategias de integración hacia adelante. Realizar un estudio de factibilidad que permita conocer si es rentable y viable la apertura de una nueva sede de Disaman Distribuciones en Ocaña o municipio cercano, con el fin de que la empresa se expanda con rapidez a nivel regional y obtener un mayor control de los distribuidores.



## Capítulo 5. Conclusiones

Disaman cuenta con varios años en el mercado Ocañero en donde ha sabido mantenerse y progresar gracias a sus estrategias y toma de decisión eficaz por parte del propietario; sin embargo, debido al mercado tan cambiante que se presenta en la actualidad se hace necesario optar con nuevas estrategias que mejore su posición competitiva y el crecimiento de la misma.

La identificación de las fuerzas de Michael Porter y el análisis de la matriz DOFA así como la matriz EFI y EFE permitieron conocer los factores que afectan de forma negativa al negocio así como aquellas que le permiten desarrollarse. Esto permitió formular una serie de estrategias que conlleve a hacer uso de sus fortalezas internas, aprovechar oportunidades, superar debilidades, y evitar las amenazas; y a su vez generar nuevas ventajas competitivas y mejorar las ya existentes para lograr mantenerse en su posición o crecer en el mercado.

La ejecución de las matrices de análisis estratégico determinó que el establecimiento de alimentos y bebidas se encuentra en una buena posición competitiva frente a sus rivales, debido a que cumple en mayor proporción con los factores necesarios para que una mipyme alcance la competitividad, lo que permite transmitir buena imagen de todos los aspectos en el mercado Ocañero.

Por otro lado, mediante la realización de la matriz de perfil competitivo se logró analizar aquellos factores que influyen en el posicionamiento de Disaman frente a su competencia, resaltando que Disaman debe como principal medida replantear sus estrategias de fidelización al

cliente y reforzar factores como investigación y desarrollo con el fin de superar a la actual competencia directa.

Así mismo, se formuló una serie de estrategias las cuales se proponen mediante los resultados de las diferentes matrices de planeación estratégica y las encuestas realizadas a los dueños de los establecimientos y clientes del mismo. Estos evidenciaron que Disamnan se encuentra en una buena posición estratégica y competitiva que le admite optar por estrategias que le permita crecer y construir, así como la implementación de estrategias exigentes, agresivas o intensivas: nuevos canales de distribución, mayor poder de negociación con proveedores, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, diferenciación y liderazgo de costos.

Finalmente, con la propuestas de las estrategias y teniendo en cuenta un factor importante en el actuar vivir de las empresas: las nuevas tecnológicas; se espera que Disaman mejore su posición competitiva entre los supermercados locales y nacionales. Y esto se hace teniendo la visión de superarse día a día y no limitarse a ser un supermercado tradicional.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Se le recomienda a Disaman Distribuciones s:

Tener presente cuáles son sus fortalezas para aprovecharlas al máximo y no dejar a un lado su ventaja competitiva debido a que es ese factor que la diferencia y la hace mantener su posición competitiva

En segundo lugar, aprovechar las oportunidades del ambiente supuesto que es un peldaño para seguir progresando y no quedarse como un supermercado tradicional.

Enfocarse mucho en el mercadeo digital destinando un pequeño porcentaje en infraestructura de marketing, así como el uso de las nuevas tecnologías con el fin de introducir los productos al mayor número de mercados que sea posible y gestionar de una forma más eficiente los procesos, creando nuevas ventajas competitivas tanto de producto como de gestión comercial.

No desenfocar los objetivos presentes ni mucho menos las ventajas competitivas que tiene la empresa, es decir concentrarse en los mercados presentes. Así como también implementar estrategias en donde se puedan crear nuevos canales para llegar a clientes potenciales y nuevos distribuidores mayoristas o minoristas. Mejorar el servicio o los productos que ya posee, manteniendo siempre presente un factor importante para que una mipyme alcance competitividad: La innovación.

Por último, emplear constantemente estrategias de fidelización del cliente debido a que es un factor débil frente a su competencia. Así como la ampliación de instalaciones para la comodidad de los consumidores y la potencialización del portafolio de servicios.

Es importante que Disaman Distribuciones analice y aplique cada estrategia mencionada en el presente estudio para cumplir con el principal objetivo: Mejorar su posición competitiva y ser líder en mercado retail de Ocaña Norte de Santander.

## Referencias

- Castro, F. (2013). *20 años de políticas de competitividad en Colombia*. Obtenido de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/203/Informe%20BID%20Co%20mpetitividad%20Dic%2019%2C%2013%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Cely, O., & Torres, F. (2016). *Diseño de un plan estrategico y cuadro de mando integral*:. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1673/1/TGT-365.pdf>
- CONSORNOC. (2010). *Economía de Ocaña*. Ocaña: Colombia.
- Duarte, G. (2018). *Definición de competencia*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/competencia.php>
- Fred, D. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. . Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Galeano, S. (2020). *Marketing 4 Ecommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-una-estrategia-de-mercadeo/>
- Galiana, P. (2016). *Iebschool*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- García, I. (2017). *Economía simple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/diferenciacion>
- GES Comunicacion. (2019). *Qué es innovación tecnológica*. Obtenido de <https://www.galileo.edu/trends-innovation/que-es-innovacion-tecnologica/>
- Gonzales, R. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros.

- Komiya, A. (2012). *Requisitos para tener una empresa competitiv*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/requisitos-para-tener-una-empresa-competitiva/>
- Leiva, M. R. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=LDSStM0GQPkgC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=LDSStM0GQPkgC&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Mosquera, A. (2015). *Relaciones entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/3658>
- Pacheco, J. (2019). *Weby Empresas. Gstión comercial*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/gestion-comercial/>
- Paez, J. (2005). *Revista EIA*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-12372005000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372005000100003)
- Ponce, H. (2007). *La Enseñanza e investigación en psicología matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas:*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva*. México D.F: CECSA.
- Porter, M. (2007). *Ventaja competitiv*. Grupo Patria cultural.
- Strategor. (1997). *Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial*.
- Tamayo. (1997). *Tesis de investigación*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com.co/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>

Villalobos, J. (2012). *Conyuntura económica*. Obtenido de <https://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

# Apéndices



Apéndice A. Entrevista dirigida a los dueños de los establecimientos pertenecientes a la población objeto de estudio.

Preguntas relacionadas con los factores claves para ser competitivos.

### **1. Factor Flexibilidad**

¿Está a la expectativa de estudiar y aplicar nuevas tendencias para adaptarse al entorno cambiante?

¿Tiene disposición frente al cambio tecnológico?

¿Qué horario maneja el establecimiento para ventas al público?

### **2. Factor Gestión Comercial**

¿Hacen uso del marketing digital? ¿Cada cuánto se hace promociones?

¿Qué medios utiliza para hacer llegar el producto al consumidor final?

### **3. Factor Investigación y Desarrollo**

¿Cuándo fue la última vez que se realizaron estudios e investigaciones que aporten beneficios al negocio?

### **4. Factor Capital Humano**

¿Poseen un manual de funciones?

¿Qué tipo de estrategias implementan para tener un buen clima y cultura organizacional?

### **5. Factor Relación Calidad-Precio**

¿Al momento de incorporar un nuevo producto qué factores tiene en cuenta?

¿Cree que los precios que maneja su establecimiento tienen que ver estrictamente con el nivel de eficacia que el producto ofrece?

### **6. Factor Innovación**

¿Cada cuánto incorporan nuevos productos o servicios?

¿Lanzan promociones provenientes de ideas innovadoras?

### **7. Factor Capacidad tecnológica**

¿Hacen uso de herramientas informáticas o redes sociales para facilitar procesos organizacionales?

Apéndice B. Encuesta dirigidos a los clientes

**1. ¿Cuál de las siguientes categorías de productos que ofrece este establecimiento son los que más compra usted?**

- a. Alimentos y bebidas      b. Licor      c. Panadería y dulces      d. Cosmética y cuidado personal  
e. Limpieza

**2. ¿Cómo califica usted el surtido de los productos del establecimiento?**

- a. Sí es variada      b. No es variada      c. Falta más variedad

**3. ¿Cómo califica usted a la calidad de los productos del establecimiento?**

- a. Buenos      b. Excelentes      c. Regulares      d. Malo.

**4. ¿Por qué decide comprar en este establecimiento?**

- a. Precio y calidad      b. Ubicación      c. Instalaciones      d. Recomendación      e. Buen servicio al cliente

**5. ¿Cómo considera usted los precios de los diferentes productos que se ofrecen?**

- a. Costoso      b. Buen precio      c. Precios bajos

**6. ¿Cómo valora la calidad del servicio al cliente que se ofrece?**

- a. Excelente      b. Bueno      c. Regular      d. Insuficiente

**7. ¿En qué lugar le parece más cómodo comprar los productos del supermercado?**

- a. Internet o App      b. Tienda física      c. Redes sociales

**8. ¿Cree usted que el establecimiento se encuentra bien ubicado?**

- a. Sí      B. No

**9. ¿Cómo califica la organización e infraestructura del establecimiento?**

- a. Excelente      b. Buena      c. Regular      d. Insuficiente

**10. ¿Qué medio de comunicación es más utilizado por usted?**

- a. Radio      b. Televisión      c. Publicidad en internet o redes sociales      d. Banners publicitario.

**11. ¿Cómo conoció el establecimiento?**

- a. Por recomendación      b. Por su ubicación      c. Por publicidad      d. Otra.

¿Cuál?

**12. ¿Qué otro establecimiento de alimentos y bebidas prefiere además de éste? ¿Por qué?****13. . ¿Cree que este establecimiento satisface sus necesidades como consumidor?**

- a. Sí b. No

**14. ¿Qué necesidad ha sido insatisfecha al momento de hacer compras en este establecimiento?****15. Matriz de las 5 fuerzas de Porter. (2015). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>**